

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

**2012 – 2015**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Martin Blažek**

**Manažerské rozhodování v praxi – dovednosti, nástroje,  
styly rozhodování**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Helena Lišková

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2012 – 2015

**BACHELOR THESIS**

**Martin Blažek**

**Managerial decision-making in practice - the skills,  
tools, decision-making styles**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Helena Lišková

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 2.3. 2015

Martin Blažek

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat Ing. Heleně Liškové za vedení mé bakalářské práce, cenné rady a odborný dohled.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá manažerským rozhodováním, dovednostmi, nástroji a manažerskými styly rozhodování. První část se zabývá základními poznatky o managementu, manažerovi, manažerských stylech řízení a manažerském rozhodování. Dále popisuje hlavní prvky rozhodovacího procesu a uvádí několik typů běžných rozhodovacích procesů, charakterizuje samotný rozhodovací proces a podává informace o jednotlivých krocích rozhodovacího procesu. Druhá, praktická část je zaměřena na rozbor současného manažerského rozhodování a stylů řízení ve společnosti CA AC s.r.o. a pak doporučení změn stávajícího systému vyplývající jednak z teoretické části, tak i z praktické části práce, dále pak z odborné literatury.

## **Klíčová slova**

Management, manažer, manažerské dovednosti, manažerské rozhodování, osobnost manažera, plánování, schopnosti manažera, styly řízení.

## **Annotation**

Bachelor thesis deals with managerial decisions in practice, skills, tools, and decision-making styles. The first part deals with basic knowledge of management, manager, management styles, management and managerial decision making. It also describes the main elements of the decision-making process and identifies several types of common decision-making processes, characterizes the decision-making process itself and provides information about each step of the decision-making process. The second part focuses on the analysis of the current managerial decision-making and management styles at CA AC s.r.o. and then gives recommendations for changes of the current system that arise both from the theoretical part and the practical part and from the literature.

## **Key words**

Management, management skills, management styles, manager, managerial decision making, manager skills, personality of the manager, planning.

# OBSAH

<b>ÚVOD A CÍL PRÁCE .....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1 Manažerské rozhodování .....</b>	<b>11</b>
1.1 Management .....	11
1.1.1 Stupně managementu .....	12
1.1.2 Základní pojmy managementu .....	14
1.2 Manažer .....	14
1.2.1 Osobnost manažera .....	15
1.2.2. Základní kompetence manažera.....	18
1.2.3 Dovednosti manažera.....	19
1.2.4 Schopnosti manažera.....	20
1.3 Manažerské role.....	20
1.4 Manažerské funkce .....	22
1.4.1 Plánování .....	23
1.4.2 Organizování .....	23
1.4.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků.....	24
1.4.4 Vedení lidí .....	24
1.4.5 Kontrola.....	24
<b>2 Rozhodování.....</b>	<b>25</b>
2.1 Základní pojmy a poznatky .....	26
2.2 Rozhodovací procesy .....	26
2.2.1 Klasifikace rozhodovacích situací .....	27
2.2.2 Fáze rozhodovacího procesu .....	28
2.3 Skupinové rozhodování .....	30
<b>3 Styly řízení .....</b>	<b>32</b>
3.1 Manažerská mřížka - hodnocení stylu řízení .....	33
3.1.1 Využití manažerské mřížky.....	34
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>4 Charakteristika místa šetření a výzkumného vzorku .....</b>	<b>35</b>
4.1 Cíle výzkumu.....	35
4.2 Společnost CA AC s.r.o.....	36
4.2.1 Analýza dovedností, nástrojů a stylů rozhodování v praxi.....	38
4.2.2 Zpracování získaných informací .....	39

4.3 Shrnutí a vyhodnocení výsledků průzkumu .....	55
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>57</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>60</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>62</b>



## ÚVOD A CÍL PRÁCE

Téma bakalářské práce „Manažerské rozhodování v praxi“ ve společnosti CA AC s.r.o. není vybrané náhodně, právě naopak. Ve jmenované společnosti jsem vykonával studijní praxi. Vedl jsem tým, který měl za úkol vytvořit webové stránky společnosti. Právě bližší poznání struktury této společnosti, jejího uspořádání a fungování a rovněž seznámení se s rozhodováním manažerů této společnosti mě inspirovalo k výběru tématu bakalářské práce.

Lidé se musí rozhodovat každý den. Povoláním, které je na rozhodování založeno, je povolání manažera. Jeho rozhodnutí mají vliv nejen na život jeho, ale i na životy dalších zaměstnanců společnosti, dokonce na celou společnost vůbec. Rozhodování je složitým procesem a vyžaduje důkladné zvážení a zmapování možností a situací. S ohledem na skutečnost, že se na manažery v poslední době klade čím dál více nároků, mění se v souvislosti s tím rovněž jejich vzdělávání. Rozhodnutí manažera však nevychází pouze z jeho znalostí dosažených v průběhu vzdělání, podstatný vliv na jeho rozhodování mají také jeho charakterové vlastnosti. Do jisté míry jsou tedy rozhodnutí manažera rozhodnutími subjektivními. Rozhodnutí manažera je také z části ovlivněno dosud nabytými zkušenostmi. Z tohoto důvodu by si měl každý manažer vzít ponaučení pro budoucí podobné situace nebo řešení, aby napříště věděl, jaké rozhodnutí je v podobné situaci neoptimálnější. Někteří se mohou rozhodovat stylem pokus a omyl, což je taky určitá forma rozhodování, mající své výhody a nevýhody. Takovýto způsob rozhodování je však velice rizikový a nelze tak postupovat ve všech situacích, jelikož ztráty, které by mohly následovat, mohou být pro danou společnost zásadní. Pro rozhodování je přínosné, pokud se manažer obklopuje schopným týmem odborníků, kteří mu včas dodají dostatek informací podstatných pro příjem příslušného rozhodnutí. Tým odborníků musí být složen ze spolupracovníků, v jejichž odborné a lidské znalosti a schopnosti může mít manažer důvěru. Důležitost role manažera spočívá také v tom, že jeho úkolem je lidi řídit, vést a motivovat za účelem co nejlepších pracovních výsledků. Výsledky pracovního týmu se odrážejí v pracovních výsledcích manažera a výsledcích celé společnosti vůbec.

**Cílem vypracované bakalářské práce je analýza manažerských rozhodování a stylů řízení v cestovní kanceláři CA AC s.r.o., vyhodnocení jejich správného využívání, popřípadě navržení doporučení, která by zlepšila současnou situaci ve společnosti.**

Častou metodou rozhodování ve vybraném subjektu je Sloanův filtr.

Mezi nejdůležitější vlastnosti manažerů ve společnosti CA AC s.r.o. patří rozhodnost, důslednost a cílevědomost.

Častým stylem řízení ve vybraném subjektu je demokratický styl.

Obsahem této práce bude tedy na základě teoretických poznatků analýza manažerského rozhodování a stylů řízení, vyhodnocení jejich správného využívání, popřípadě navržení doporučení, která by zlepšila současnou situaci ve společnosti CA AC s.r.o. Bakalářská práce bude rozdělena do několika kapitol, aby byl splněn cíl práce.

První teoretická část práce vychází z teoretických poznatků získaných na základě studia odborné literatury vztahující se k dané problematice. První kapitola se nejprve věnuje pojmovému vymezení základních termínů a pojmů, podstatě managementu, různým stupňům managementu, osobnosti manažera a manažerským funkcím a rolím. Druhá kapitola je věnována rozhodování, skupinovému rozhodování a stylům řízení ve společnosti.

Druhá praktická část se bude zabývat analýzou dovedností, nástrojů a stylů rozhodování ve společnosti CA AC s.r.o. a jejich využíváním v praxi. Na základě získaných údajů z praktické části a jejich komparace s teoretickými poznatky bude potom v závěru práce zpracován návrh doporučení pro zlepšení manažerského rozhodování a stylů řízení ve společnosti CA AC.s.r.o.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ

V dnešní době jsou podniky vedeny a řízeny manažery, kterým je svěřen dohled nad chodem celého podniku. Tito Top manažeři, ale i manažeři na nižších manažerských pozicích, musí mít dostatečné manažerské dovednosti.

### 1.1 Management

Chování každé organizace je orientováno tak, že všechny její zdroje slouží k účelnému a efektivnímu dosažení předem stanovených cílů. Vymezení těchto cílů a působení na využívání existujících zdrojů organizace v souladu se stavem jejího bezprostředního okolí je úkolem právě managementu organizace.<sup>1</sup>

Management je pojem, se kterým se v současné době stále častěji setkáváme. Tento výraz má mezinárodní platnost. „*Slovo management pochází z latinského manus, což znamená ruka, a agere znamená jednat.*“<sup>2</sup>

Podle definice managementu můžeme management rozčlenit do tří skupin, jež se zabývají:

- vedením lidí („*Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí.*“<sup>3</sup> - Daleova definice),
- specifickými funkcemi, které vykonávají vedoucí pracovníci („*Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.*“<sup>4</sup> - Chungova definice),
- předmětem studia a jeho účelem („*Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.*“<sup>5</sup> - definice Robinse).

---

<sup>1</sup> Pitra, Zbyněk. Dovednosti a image manažera. 1.vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2002.

<sup>2</sup> BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. 1. vyd. Brno: Computer. Press, c2006, viii, 724 s.

<sup>3</sup> BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. 1. vyd. Brno: Computer. Press, c2006, viii, 724 s.

<sup>4</sup> BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. 1. vyd. Brno: Computer. Press, c2006, viii, 724 s.

<sup>5</sup> BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. 1. vyd. Brno: Computer. Press, c2006, viii, 724 s.

Management je systematickým procesem se soustavou následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané se záměrem dosáhnout určitých stanovených cílů pomocí plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování.

Jednotlivé uvedené aktivity (plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování) mohou být tím, či oním manažerem upřednostňovány podle jeho schopností a osobních preferencí, či podle požadavků organizace, nicméně všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny.<sup>6</sup>

V odborné literatuře se můžeme setkat s různými definicemi managementu, ke kterým můžeme i různě přistupovat. Definice managementu se rozlišují podle různých kritérií, která jsou zaměřena na vedení lidí, kteří vykonávají úkoly prostřednictvím práce jiných, nebo na funkce, které vykonávají vedoucí pracovníci – manažeři.

Manažeři s pověřením vlastníků organizace vykonávají podnikatelské funkce, které usilují optimalizaci využití lidských, materiálových a finančních zdrojů, o dosažení cílů podniku.

Významná role managementu spočívá hlavně ve sledování změn vnějšího prostředí v podniku a dobré znalosti vnitřního prostředí organizace. Vnitřní prostředí podniku je nazýváno tzv. manažerským terénem, pomocí něhož firma komunikuje se svým vnějším okolím. Ve vnějším prostředí změny probíhají náhle, nepředvídatelně a neočekávaně. Vnější prostředí firmy je možné klasifikovat podle tzv. třístupňového pohledu, který vnější prostředí rozděluje na: makroprostředí, prostředí v odvětví a regionální prostředí. Vnitřní prostředí tvoří všechny faktory působící uvnitř firmy (lidské zdroje, materiální, aj.). Každý podnik má rozdílné vnitřní prostředí.<sup>7</sup>

### **1.1.1 Stupně managementu**

Zvyšujícími se nároky na řízení organizací, které stále rozšiřují předmět své činnosti, dochází k členění organizací i managementu.

Management se člení podle stupně řízení do kategorie vrcholový management, střední management a nižší management.

Vrcholový management (Top manager). Mezi Top managery se řadí nejvýše postavení řídicí pracovníci společnosti, např: ředitel, prezident společnosti a náměstci.

---

<sup>6</sup> BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. 1. vyd. Brno: Computer. Press, c2006, viii, 724 s.

<sup>7</sup> Mendelu [online] [http://web2.mendelu.cz/af\\_291\\_projekty2/vseo/stranka.php?kod=3062](http://web2.mendelu.cz/af_291_projekty2/vseo/stranka.php?kod=3062). © 2000-2015 [vid. 2014-08-18]

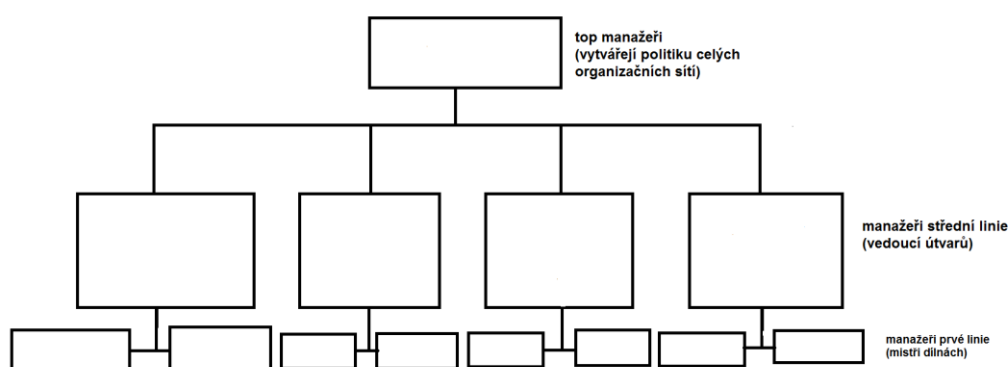
Jejich pracovní náplní je koncepční a dlouhodobé řízení společnosti, na které závisí úspěch společnosti.

**Střední management (Middle manager).** Tuto pracovní pozici zastávají různí vedoucí závodů, provozů, marketingových úseků a kontroly jakosti, kteří jsou podřízeni top managementu, ale jsou nadřizeni nejnižší postaveným vedoucím pracovníkům. Úkolem středního managementu je řídit svěřený útvar, poskytovat podklady pro koncepční práci top manažerů a zčásti se na ní podílet.

**Nižší management (Lower manager first line).** Do této pracovní pozice jsou zařazeni vedoucí a mistři, kteří jsou přímo nadřizeni jednotlivým zaměstnancům. Jejich pracovní náplní je každodenní řízení práce podřízených a řešení aktuálně vznikajících problémů. Manažeři na tomto stupni musí mít nejvíce odborných znalostí týkajících se produkce výrobků nebo poskytování služeb.

Současné vývojové trendy ukazují, že v důsledku měnícího se stylu vedení a stále širšího uplatňování informačních systémů ztrácí střední management postupně na významu. Z podobných důvodů se mění i pozice managementu první linie, který se začíná ve větší míře propojovat s výkonnými složkami. Naproti tomu roste význam a náročnost řídicí práce na úrovni top managementu, zabývajícího se strategií organizací v podmínkách vysoce dynamického až turbulentního prostředí.<sup>8</sup>

**Obrázek 1: Stupně managementu**



Zdroj<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Blažek Vladislav, Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 191 s.

<sup>9</sup> Hálek [online] <http://halek.info/www/prezentace/management-cviceni4/mngcv4-print.php?projection&l=05>. © 2000-2015 [vid. 2013-09-26]

### 1.1.2 Základní pojmy managementu

Základní pojmy používané v teorii i praxi managementu jsou mnohdy velmi podobné a často také dochází k jejich chybnému překladu. Celá řada pojmů se používá v různých komunitách s různými významy. Jednotný slovník je vždy nutným základem pro pochopení pojmů používaných v managementu.

- Metoda – z řeckého met-hodos (doslova „za cestou“, cesta za něčím) – postup nebo návod, jak získávat správné poznatky, prostředek poznání.
- Metody řízení (Management methods) – konkrétní způsob řízení, způsob, jakým je řízena organizace, její zdroje, její uspořádání, procesy – metody řízení používá organizace dlouhodobě a kontinuálně, ovlivňují řízení celé organizace nebo její určité části nebo oblasti.
- Analytické metody nebo analytické techniky (Analytical methods, Analytical techniques) – ucelený způsob, postup provádění určité analytické činnosti.
- Metodiky – představují konkrétní pracovní, postup jak něco vytvořit, často formalizovaný, osvědčený a doporučený postup práce, který má často podobu formalizovaného dokumentu standardizující určitý konkrétní postup.
- Styl řízení – charakter a forma manažerské práce, celkový ráz této činnosti a jejich výsledků, styl řízení je často spojen s osobou manažera.
- Systém řízení – nejširší pojem, který představuje označení celého komplexu řídicí práce, používaných metod řízení, metodik, informačních systémů a analytických technik.<sup>10</sup>

## 1.2 Manažer

Setkáváme se s názory, že úspěchy či neúspěchy organizace závisí na manažerovi, který řídí organizaci. V budoucnu se úloha manažera ještě posílí. Manažer se bude muset vyrovnávat s globalizací světové ekonomiky a z toho plynoucími důsledky a vlivy pro různé oblasti organizace, s náročností a flexibilitou

---

<sup>10</sup> *Managementmania* [online] <https://managementmania.com/cs/zakladni-pojmy>. © [vid. 2013-06-28]

řízení vnitřních provozních procesů, se zvyšováním zájmu zaměstnanců o účast na řízení a s rostoucím vlivem informační společnosti.<sup>11</sup>

Ve druhé polovině minulého století se pracovní den manažera skládal z krátkodobých a různorodých činností, z nichž většina nebyla plánována. Současný vrcholový manažer vykonává řadu rutinních činností, kterým musí věnovat část svého času. Mezi ně patří i „společenské činnosti“, díky kterým získává cenné kontakty a informace. Manažer je přijímán do organizace, aby uplatnil své znalosti a dovednosti manažerských technik, postupů, metod a prostřednictvím lidí splnil vytýčené cíle organizace. Mezi běžné každodenní práce každého manažera patří klasické funkce (rozhodování, plánování, kontrola, organizování), práce s lidmi, zaměření do budoucnosti a otevřenost vůči změnám, trvalé zlepšování, zvyšování výkonnosti a produktivity a rozvoj odborných znalostí.

### 1.2.1 Osobnost manažera

V současné době manažera chápeme jako vedoucího pracovníka, pohybujícího se v podnikatelské sféře. Tento vedoucí pracovník odpovídá za vytyčování a dosažení cílů organizace. Plnění cílů tak dosahuje prostřednictvím svého týmu.:

*„Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi prostřednictvím nich.“<sup>12</sup>*

Manažer je člověk v organizaci, který je zodpovědný za svou svěřenou organizační jednotku, rozhodujícím způsobem ovlivňuje její rozvoj, konkurenceschopnost i úroveň. Jeho úkolem je řídit, plánovat, organizovat, rozhodovat a vést další zdroje jemu svěřené v organizaci. Na současného manažera jsou dnes kladeny vyšší nároky a má víc práce než dříve. Dnešní manažer se musí neustále vzdělávat a neodchází domů s „čistou hlavou“, ale musí být moudrý, vzdělaný, citlivý, předvídavý a vnímavý, aby dokázal předejít konfliktům. Člověk se manažerem učí být celý život, protože učení dovedností nikdy není ukončeným procesem. Definice osobnosti není v případě manažera jednoduchou záležitostí. Manažeři pracují na nejrůznějších pozicích a úrovních řízení a je skutečnou otázkou, zda půjdeme cestou definice ideálního manažera, nebo budeme vycházet z potřeby úspěšného

---

<sup>11</sup> Miras [online] <http://www.miras.cz/seminarky/management-profil-manazera.php>. ©2010–2014 [vid. 2012-10-23]

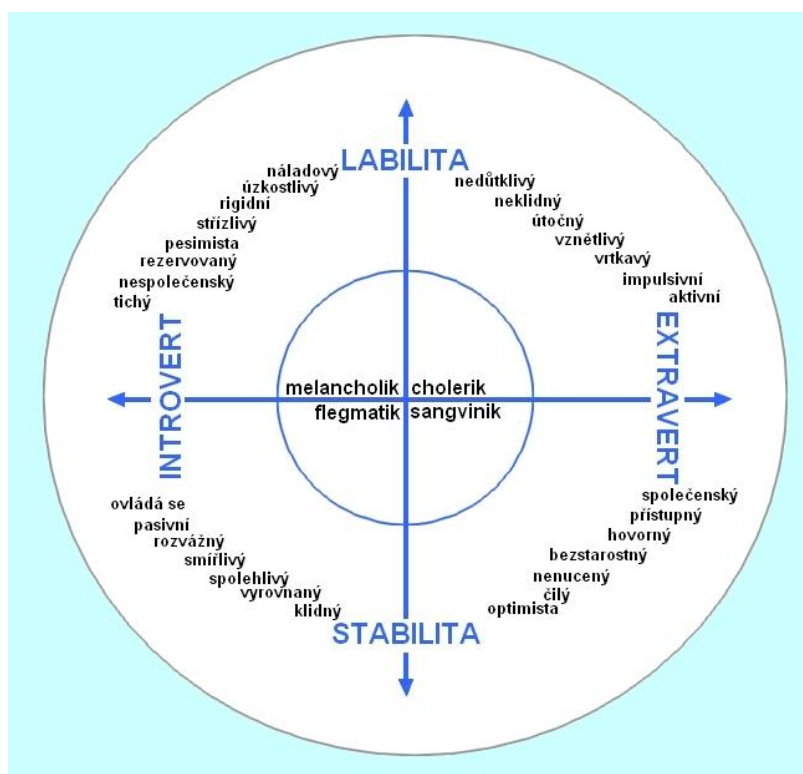
<sup>12</sup> LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011.

manažera. Příklady úspěšných manažerů ukazují na skutečnost, že i velmi rozdílné osobnosti s řádově odlišnými schopnostmi a vlastnostmi mohou být velmi úspěšnými manažery.

Abychom byli schopni určitého srovnání, je zapotřebí srovnávat v konkrétní rovině dílčí hodnoty složek osobnosti, jasně je rozpoznat, analyzovat a dokázat je měřit nebo porovnávat. Obvykle pracujeme s rozdělením do tří základních kategorií:

- jaký ten člověk je, to jsou jeho vlastnosti, charakter a temperament,
- co člověk umí, to jsou jeho znalosti, dovednosti a kompetence,
- co člověk chce a kam směřuje, to jsou jeho osobní motivy, potřeby, zájmy, jaké uznává hodnoty a jaké jsou jeho postoje.<sup>13</sup>

**Obrázek 2: Osobnost člověka**



Zdroj<sup>14</sup>

Každý člověk má určité vlastnosti, a pak je tedy předpoklad, že se bude v běžných situacích chovat podobně. Některé vlastnosti se vyvíjí díky sociálnímu klimatu a prostředí a taky v souladu se společenskými požadavky. Soubor relativně stálých

<sup>13</sup> LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011.

<sup>14</sup> (<http://www.spektrumzdravi.cz/w/spektrumzdravi/files/typologie-osobnosti.jpg>).



vlastností pak vytváří charakter člověka. Charakter člověka se dá hodnotit podle vztahu člověka k jiným lidem. Rozlišit charakter můžeme také jako morální a volní vlastnosti. Volní vlastnosti jsou závislé na vůli člověka, kdy vyjadřují cíle a ovlivňují jednání a chování. Do volních vlastností patří například svědomitost, sebekontrola, vytrvalost. Morální vlastnosti se dají představit jako svědomí nebo postoje a ukazují nám hodnotovou orientaci jednotlivce s jeho názorem na svět. Charakter člověka se dá rozdělit do několika kategorií. Vztah k sobě samému, vztah k lidem, vztah k práci, vztah k hodnotám a ke světu. Každý manažer by měl být důsledný, vytrvalý, komunikativní, samostatný, se smyslem pro povinnost a schopen spolupráce a čestného jednání.<sup>15</sup>

Současný management poskytuje širokou nabídku technik metod a postupů, které zaručují kvalitní práci manažera. Počátkem úspěšné manažerské práce je znalost a uplatňování řídicích praktik, tedy tvrdé dovednosti a dovednosti s vedením lidí, tedy měkké dovednosti, které patří k manažerským technikám i dovednostem. Předpokladem pro získání manažerských dovedností je sociální zralost manažera a schopnost stále se učit. Úspěšnost manažera také závisí na kvalitě a míře schopnosti sebeřízení, reflexi a sebereflexi.

Součástí těchto schopností je i temperament, což je: „*soubor vrozených vlastností a závisí na něm dynamika prožívání a emotivnost jednání. Ve svém důsledku se pak projevuje tím, jak jedinec věci prožívá, jak na ně reaguje a jak se chová*“. Temperament se dá poznat také díky rychlosti reakcí člověka nebo schopnosti nést zatížení, mezi které patří dominance x submisivnost, asertivita x pasivita, emocionální labilita x emoční stabilita.<sup>16</sup>

Dominance se projevuje soutěživostí a zdravou agresivitou. Asertivita je vlastnost, která pomáhá manažerovi nenechat se sebou manipulovat a poslední emocionální labilita znamená úzkost a stres. Dynamiku celého prožívání a chování osobnosti určuje temperament, který je charakteristický střídáním psychických procesů, stavů, činností a jednání a jejich intenzitou. Prožívání se liší rychlostí a intenzitou reakcí člověka na různé podněty, délkou trvání reakcí a projevem prožívaného navenek.

Nejznámější je typologie člověka podle Hippokrata, který rozdělil temperament na čtyři typy:<sup>17</sup> sangvinik, flegmatik, melancholik a choleric.

Sangvinik (krev) je člověk, který se vyznačuje především přiměřenou reaktivitou; na slabé podněty reaguje slabě, na silné silně, je přizpůsobivý, emočně vyrovnaný, ale

---

<sup>15</sup> LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011.

<sup>16</sup> LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011.

<sup>17</sup> LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011.

poněkud nestálý a lehkovážný, vesele laděný, optimistický, jeho prožitky jsou spíše mělké a stejně tak i jeho city, je emočně stabilní extrovert.

Flegmatik (sliz; hlen) – je jedinec emočně celkem vyrovnaný, navenek se jeví jako lhostejný, vzrušují ho jen velmi silné podněty, vykazuje stálost a vcelku spokojenost, je spíše pasivní a bez velkých životních ambicí a požadavků, nemá rád změny a pohybově je spíše úsporný, je emočně stabilní introvert.

Melancholik (černá žluč) je člověk vyznačující se hlubokými prožitky a spíše smutným laděním, pesimismem a strachem z budoucnosti; život je pro něj často obtížný, usiluje o klid a nesnáší vypjaté situace, obtížně navazuje kontakty, vztahy, které naváže, jsou trvalé a hluboké, je emočně labilní introvert.

Cholerik (žluč) je člověk silně vzrušivý, který má sklon k výbuchům hněvu a k agresi, těžko se ovládá a reaguje často impulzivně, nerozvázně, má sklon „prorážet hlavou zed“, je netrpělivý, panovačný, city jsou u něho vyvolány snadno, navenek reaguje rychle, silně, často bez zábran, je emočně labilní extrovert.<sup>18</sup>

### 1.2.2 Základní kompetence manažera

*„Manažerská kompetence je chápána jako schopnost chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky. Je to způsobilost vedoucího pracovníka vykonávat určitou pracovní funkci, využívat znalosti a dovednosti v nových situacích v rámci daného zaměstnání a dosahovat přitom požadovanou úroveň výkonnosti. Je to nejenom schopnost a způsobilost vedoucího pracovníka, ale také jeho ochota a angažovanost plnit pracovní úkoly.“<sup>19</sup>*

Rozlišují se následující typy manažerských kompetencí:

- kompetence sociální (behaviorální, personální, měkké) – schopnosti obratně a efektivně jednat s lidmi, vést a orientovat je na plnění cílů organizace, vybírat správné lidi, rozvíjet jejich dovednosti aj.,
- kompetence technické (pracovní, výkonnostní, tvrdé) – schopnosti získávat v dané pracovní funkci požadované výkony. Rozlišují se dále na:

<sup>18</sup> <http://cs.wikipedia.org/wiki/Temperament>.

<sup>19</sup> Mendelu[online] [http://web2.mendelu.cz/af\\_291\\_projekty2/vseo/stranka.php?kod=3063](http://web2.mendelu.cz/af_291_projekty2/vseo/stranka.php?kod=3063). © 2000-2015 [vid. 2014-08-18]

- kompetence univerzální, požadované od všech lidí v jakékoliv pracovní funkci či profesi a v každé organizaci a
- kompetence specifické, založené na specifických požadavcích jednotlivých funkcí, profesí, organizačních a řídicích stupňů aj. (ředitel, vedoucí oddělení marketingu, mistr) v konkrétní organizaci;
- kompetence rozlišovací – definující chování, kterým se liší vysoce výkonní pracovníci od méně výkonných. Slouží k přijímání a hodnocení pracovníků. Definují pozitivní a negativní charakteristiky (ukazatele) pro každý druh kompetence.<sup>20</sup>

Jan Lojda uvádí, že pro práci schopného manažera jsou důležité především pracovní, osobní a sociální kompetence. Nadále je významné pozitivní uvažování, kreativita, rozhodovací dovednosti, integrita osobnosti, analytické schopnosti, schopnost vést ostatní a ochotu řešit nepříznivé situace.

Kompetence se zkoumají pomocí psychologických testů nebo v assesment centrech a karietovými testy. Výsledky testování, kompetenční mezera, vyjadřují rozdíl mezi žádanou a současnou mírou kompetencí. Plán osobnostního rozvoje pracovníka závisí na výsledcích kompetenční mezery.<sup>21</sup>

### 1.2.3 Dovednosti manažera

Dovednosti jsou praktické návyky, které se získávají praxí nebo výcvikem. Pro získání těchto dovedností je zapotřebí čas, který je spojen se schopnostmi konkrétního člověka. Každý jedinec dokáže přijímat a obohacovat se individuálně praktickými zkušenostmi. Zaměřujeme se nejvíce na dovednosti poznání sami sebe nebo schopnost sebereflexe a reflexe. Mezi nejdůležitější dovednosti určitě patří využití příležitosti, plánování a sestavování vizí, uplatnění odbornosti a schopnosti vést lidi a motivovat je.<sup>22</sup>

K efektivnímu plnění úkolů jsou důležité tyto tři skupiny manažerských dovedností:

- koncepční dovednosti – jsou charakterizovány jako dovednosti řídit organizaci jako celek ve vztahu k prostředí a formulovat vize a strategie.

<sup>20</sup> Mendelu[online] [http://web2.mendelu.cz/af\\_291\\_projekty2/vseo/stranka.php?kod=3063](http://web2.mendelu.cz/af_291_projekty2/vseo/stranka.php?kod=3063). © 2000-2015 [vid. 2014-08-18]

<sup>21</sup> LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011.

<sup>22</sup> LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011.

Jsou charakteristické pro pozice Top manažerů. Zahrnují dovednosti tvůrčího řešení problémů, analytického řešení problémů, logického myšlení, dovednosti holistického myšlení,

- sociální dovednosti – zaměřující se na mezilidské vztahy a zahrnující dovednosti vytvořit ve vedené skupině (týmu) kooperativní ovzduší, dovednosti upoutávat pozornost a získávat důvěru spolupracovníků, dovednosti komunikovat a sdělovat své představy a cíle tak, aby jim každý rozuměl. Sociální dovednosti jako dovednosti umět pracovat a vycházet s ostatními lidmi jsou důležitým předpokladem úspěchu na všech organizačních a řídicích stupních,
- technicko-administrativní dovednosti – týkající se specializovaných profesních dovedností organizovat a řídit procesy, dovedností uplatňovat metody a techniky managementu, dovedností orientovat se v odvětví, dovedností plánovat výrobky a služby, dovedností vedení požadované dokumentace a administrativy aj. Tyto dovednosti jsou nejdůležitější pro řídicí pracovníky na základních organizačních a řídicích úrovních.

V návaznosti na výše uvedené dovednosti by měl mít manažer dovednost budovat si svou profesní kariéru v tom směru, že si bude soustavně doplňovat vzdělání, vyhledávat náročné úkoly, aby dokázal sobě i zaměstnavateli své kvality, zlepšovat komunikační a prezentační dovednosti a posilovat vlastní zdravé sebevědomí.<sup>23</sup>

#### **1.2.4 Schopnosti manažera**

Různé koncepce, vycházející z různých názorů a předpokladů, jsou vlastnosti osobnosti nezbytné pro vedení a řízení lidí. I výsledky výzkumů z této oblasti jsou velmi rozdílné a obtížně srovnatelné, protože vycházejí z různých teorií osobnosti. Mezi základní schopnosti úspěšného manažera lze zařadit schopnost stanovit reálné cíle.

### **1.3 Manažerské role**

---

<sup>23</sup> *Mendelu* [online] [http://web2.mendelu.cz/af\\_291\\_projekty2/vseo/stranka.php?kod=3063](http://web2.mendelu.cz/af_291_projekty2/vseo/stranka.php?kod=3063). © 2000-2015 [vid. 2014-08-18]

V současné době je v manažerské praxi uznáván i koncept tzv. manažerských rolí. Je charakteristický pro práci vrcholových vedoucích pracovníků. Tito lidé musí být stále a podstatně více orientovaní na dění v externím podnikatelském prostředí. Kanadský teoretik a odborník Henry Mintzberg byl zakladatel konceptu manažerských funkcí v 70. letech minulého století. Zabýval se porovnáváním klíčových vlastností odpovídajícím manažerským funkcím. Názory na odlišnost klasických manažerských funkcí a klíčových činností, které zastávají vrcholoví vedoucí pracovníci, autor zastává a propaguje dodnes. H. Mintzberg rozhodovací role manažerů rozdělil do skupin:

- interpersonální role (představitel, lídr, zprostředkovatel),
- informační role (monitor, distributor, mluvčí),
- rozhodovací role (podnikatel, řešitel problémů, vyjednávač, alokátor zdrojů).<sup>24</sup>

Interpersonální role vznikají přímo z pravomoci a zodpovědnosti vedoucího pracovníka udržovat a rozvíjet kontakty s partnery. Podle toho, jakou interpersonální roli vedoucí pracovník plní, se rozděluje role na představitele organizace, vůdce organizace a role „spojovacího článku“. Každá tato dílčí role má svou náplň, určité obsahové odlišnosti a specifičnost postavení.

Informační role manažera spočívá v příjmu a šíření informací a v roli mluvčího organizace.

Rozhodovací role vrcholového manažera jsou informace a znalosti, které manažer využívá v řídicím systému organizační jednotky.

Všechny tyto dílčí manažerské role se navzájem kvalitativně podmiňují a umění vedoucího pracovníka je jednotlivé role sladit v celek manažerské práce. V odborné manažerské literatuře se vyskytují i další pojetí manažerských rolí. Mezi značně populární rozborů manažerských rolí patří studie Johna P. Kottera z r. 1993.

Ze sociologických průzkumů managementu vyplývá, že úspěšnost práce manažerů souvisí s pochopením role manažera. Manažeři se nejprve stávají odborníky v dané oblasti a svou prestiž stavějí na odbornosti a plnění úkolů s ní související. Na manažerskou pozici jsou doporučeni svými nadřízenými. Zásadní změnu role na manažerskou pozici zvládá každý jinak.

V minulosti se odborníci opírali o svoji prestiž a autoritu. V současné době odborné znalosti a dovednosti přestávají být určujícími hodnotami pro jejich úspěšnost

---

<sup>24</sup> *Manažerské dovednosti* [online] <http://www.dovednostimanazera.cz/> © 2009-2015 [vid. 2014-10-16]

a pro hodnocení druhými. Nový manažer si musí zásadní změnu role uvědomit, jinak je pro něj nová vyšší pozice zdrojem frustrace a neuspokojení.

Nejvýstižnějším pojetím řízení je to, kterému se říká, že „řízení je dosahování výsledků (cílů) prostřednictvím druhých lidí“.<sup>25</sup> A právě nepochopení této skutečnosti je příčinou selhání mnohých nových manažerů. Nejsou ochotni přijmout novou roli, ve které není tím nejdůležitějším jejich odborná zdatnost, o kterou se dosud tak úspěšně opírali, ale schopnost co nejlépe a nejvíce využít potenciálu týmu, který mají k dispozici. Každý manažer by měl mít stanovené cíle, na kterých jsou závislá všechna rozhodování. Schopnost a ochota rozhodovat je jednou z rolí manažera. V praxi tým lidí očekává od manažera, že bude řešit problémy a pružně o nich rozhodovat. Mimo jiné i to je jedním z důvodů, proč se manažer nemůže věnovat své odborné práci. Manažer v současné době musí rychle reagovat na změny, řešit problémy a rozhodovat. Úspěšný manažer týmu musí být manažerem pevným a rozhodným.

#### **1.4 Manažerské funkce**

Práce manažera spočívá ve vzájemné spolupráci lidí. Tato spolupráce se vyznačuje různými formálními a neformálními způsoby. Vždy jde o sdílení dat informací a znalostí. Pomocí komunikačních procesů si manažeři doplňují své znalosti. Součástí práce manažerů i jejich spolupracovníků jsou osobní či telefonické rozmluvy, využívání počítačových programů, studování odborných knih, vyhlášek, zákonů. Bezprostřední komunikace mezi lidmi se uskutečňuje pomocí informační a komunikační techniky a technologie. Dobrá manažerská práce spočívá v dobré komunikaci, která umožňuje, ale i integruje jednotlivé manažerské funkce.

V odborné literatuře se uvádí, že manažer v podniku má dva druhy základních funkcí. Je to funkce průběžná (analýza, rozhodnutí a uskutečňování rozhodnutí) a sekvenční (plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontrola). Manažer vykonává také funkce technické, personální a administrativní.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011

<sup>26</sup> Mendelu[online] [http://web2.mendelu.cz/af\\_291\\_projekty2/vseo/stranka.php?kod=3063](http://web2.mendelu.cz/af_291_projekty2/vseo/stranka.php?kod=3063). © 2000-2015 [vid. 2014-08-18]

### 1.4.1 Plánování

Je to činnost, jejímž výsledkem je plán. Plán je záměr na dosažení účelu řízeného procesu ve stanoveném čase a na požadované úrovni. Cíl je přesně vytyčený. Plán může mít mnoho podob vyjádření, například formální dokument, počítačově uschovávaný dokument souborů a nebo ústní domluva členů pracovního týmu. Zásadními body pro plnění plánu jsou jeho cíle, postupy, zdrojové předpoklady jejich dosažení, měřítko kontroly a hodnocení dosažených výsledků.

Plánování je důležité k určitému splnění cíle v podniku a závisí na manažerských funkcích a správném vymezení cílů. Stanovit cíle je možné dle kritéria SMART (Specific – konkrétní, Measurable – měřitelné, Attainable – dosažitelné, Realistic – realistické, Timed – správně načasované) a hodnocení provést dle kritéria KROJ (Kontrolovatelný, Reálný, Orientace na výsledky, Jasný).<sup>27</sup>

Stanovené cíle se plní na základě několika plánů, příkladem jsou plány taktické, strategické a operativní. Danou formu plánu vybírá manažer podle požadovaných cílů firmy. Plánování je důležité a významné pro společnost. Dobrý manažer vytyčuje cíle do budoucnosti, z minulosti čerpá ponaučení a vyhýbá se chybám. Plánování je začátkem všech manažerských činností, protože k dosažení cílů musí být stanoveny cesty, jak cílů dosáhnout. Plány členíme podle hlediska časového horizontu (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé vize – dlouhodobé strategie) a podle charakteru rozhodovacího procesu (taktické a operativní plány). Pro tvorbu a úspěšnou realizaci každého plánu je potřeba zajistit analýzu k splnění cílů a záměrů plánu, rozhodování o přípustných postupech a implementaci.<sup>28</sup>

### 1.4.2 Organizování

Je důležitou schopností a dovedností managementu. Úkolem organizování je účelné a hospodárné zajištění plánované nebo jiné činnosti lidí při splnění vytyčených

---

<sup>27</sup> Eurokom [online] <http://www.euroekonom.sk/download2/testy-prijimacky-vs-ekonomia/Materialy-na-prijimacky-Management.pdf> © 2013-2015 [vid. 2013-04-16]

<sup>28</sup> Eurokom [online] <http://www.euroekonom.sk/download2/testy-prijimacky-vs-ekonomia/Materialy-na-prijimacky-Management.pdf> © 2013-2015 [vid. 2013-04-16]

cílů. Organizování je podmíněno společenskou dělbou práce, koordinací činností a vztahů lidí a vymezením pravomocí a zodpovědností zúčastněných v procesu. Organizování by mělo být v souladu s potřebami společnosti a schopno reagovat na potřeby daného stavu. „*V souvislosti s organizováním nestačí jen uspořádat prvky organizace do organizačních struktur, ale vymezit náplň jejich činností, zabezpečit jejich koordinaci a kontrolu.*“<sup>29</sup> Základními prvky organizování je specializace a kvalifikace zaměstnanců, koordinace, optimální rozpětí řízení a delegování pravomocí či dělba kompetence.

#### **1.4.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků**

Úspěchy manažerské práce jsou závislé na dostupnosti vhodných spolupracovníků, zejména na jejich počtu, profesní a kvalifikační úrovni, motivaci a realitě. Jejich prostřednictvím manažeři zajišťují soustavu cílů organizace a jejich dílčích jednotek. Moderní management klade velký důraz na personální otázky. Spolupráci manažera s vhodnými spolupracovníky a stanovení jejich potřeb i následného zajištění je založeno na rozboru kapacitních nároků prováděných pro určitý časový výhled a uvažované práce. Strukturální členění má za úkol ukázat kdo, kdy a kde jaký pracovník bude zapotřebí.

#### **1.4.4 Vedení lidí**

Je další významnou funkcí manažera, která je velmi důležitá pro fungování každé organizace. Práce s lidmi je v moderním managementu hlavní náplní práce manažerů. Posláním manažera je vytváření a využívání schopností a dovedností svých spolupracovníků ke kvalitnímu a aktivnímu tvůrčímu plnění cílů. Dobrý manažer by měl své spolupracovníky i podřízené motivovat, dát jim možnost rozvíjet se a uplatnit se.

#### **1.4.5 Kontrola**

---

<sup>29</sup> *Učitelka* [online] <http://www.ucitelka.info/management/manazerske-funkce-planovani>. © 2010-2015 [vid. 2014-05-16]



Kontrola patří mezi významné manažerské funkce. Přináší nezbytnou zpětnou vazbu do systému řízení a umožňuje korigovat zejména plány, strategie, organizační strukturu, organizační architekturu, sociální sítě, procesy, kvalitu atd. Manažer provádí kontrolu buď přímo sám nebo delegováním kontroly na další pracovníky. Mezi metody kontroly patří běžná vnitřní kontrola, interní audit a externí audit. Úkolem kontroly je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů, které charakterizují rozdíl mezi záměrem a realizací. Kontrola se provádí už ve fázi přípravy plánu a na všech stupních manažerských funkcí, to je organizování výběru a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí. Při přípravě kontroly je nutné naplánovat proces dílčích fází, obsah, skladbu i návaznost fází, které zajistí účelný průběh kontrolního procesu.

## 2 ROZHODOVÁNÍ

Rozhodování, řešení rozhodovacích procesů a volba úspěšného stylu rozhodování manažera by měly být hlavními manažerskými aktivitami. Kvalita rozhodování ovlivňuje výsledky a chod jednotlivých hospodářských jednotek. Proto manažer musí být nabit poznatky a dovednostmi, které vedou k požadované kvalitě při rozhodování a řešení problémů.

### 2.1 Základní pojmy a poznatky

Rozhodovací procesy, uskutečňující se na jistých stupních organizačních řízení, mají dvě hlediska, hledisko meritorní nebo obsahové a hledisko formálně – logické, které se zabývá postupy a způsoby, jak dosáhnout plánovaného cíle. Jednotlivé rozhodovací procesy mají stejný všeobecný postup řešení cílů, příčin a identifikaci problémů. V předešlých letech vznikly různé teorie rozhodování z různých pohledů na určité aspekty těchto rozhodujících procesů.

Teorie užitku se zabývá stanovením celkového ohodnocení variant při velkém počtu kritérií.

Teorie sociálně psychologická teorie je zaměřená na subjekt a jeho chování.

Teorie kvantitativně orientovaná na rozhodování je založená na aplikaci metod modelů při řešení problémů.

Teorie normativní teorie se zaměřuje na poskytnutí návodů.

Teorie deskriptivní je teorií zaměřenou na již proběhlé procesy.<sup>30</sup>

### 2.2 Rozhodovací procesy

Rozhodování je výsledkem psychického vědomého postupu při volbě jedné z mnoha možností, kterou lze dosáhnout vytýčeného cíle. Rozhodovací proces provádí řídicí pracovníci.

---

<sup>30</sup> FOTR, Jiří a Jiří DĚDINA. Manažerské rozhodování. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 1997, 207 s.

Jejich úspěch při rozhodování je závislý na schopnosti upřesnit problém a učinit rozhodnutí. Potřebné informace k danému problému se musí systematicky analyzovat a zhodnotit.

Každý manažerský rozhodovací problém vyžaduje, aby byl zkoumán z hlediska kvantitativního a kvalitativního, jak je schematicky zobrazeno na obrázku.

**Obrázek 3: Proces rozhodování**



Různé etapy rozhodovacích procesů můžeme rozčlenit několika způsoby, a to znamená do většího počtu etap nebo do sloučených fází, kde vyčnívá postup podle Simona. Teorie rozhodování se rozvíjí od r. 1960 v rámci psychologických věd s přímými aplikacemi v ekonomii, managementu, marketingu, financích, v sociálních a v politických vědách. Pro řešení praktických problémů je vhodné ztotožnit pojem rozhodování s pojmem řešení problému.<sup>32</sup>

### 2.2.1 Klasifikace rozhodovacích situací

Podle Simona lze všechny rozhodovací procesy klasifikovat podle kvality informace, jež je při rozhodování k dispozici, do tří kategorií na rozhodovací procesy:

- dobře strukturované,

<sup>31</sup> Humusoft [online] [http://www2.humusoft.cz/www/archived/pub/witness/syst9903/sim\\_rp.htm](http://www2.humusoft.cz/www/archived/pub/witness/syst9903/sim_rp.htm) © 1991-2015 [vid. 2014-08-21]

<sup>32</sup> SIMON, Herbert A. The new science of management decision. Rev. ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, c1977, xi, 175 p.

- nestrukturované,
- semistrukturované.

Dobře strukturované rozhodování, dobře strukturovaný problém (well structured, well programmed decision making) představuje rozhodovací situaci, kdy jsou k dispozici všechny potřebné informace, jsou známy postupy, metody a algoritmy řešení, jsou známa řešení analogických situací. Jedná se o oblast rutinního, standardního rozhodování, intuitivní rozhodování zde nemá smysl.

Nestrukturované rozhodování, nestrukturovaný problém (unstructured, decision making) představuje situaci, kdy je k dispozici informace neúplná a nespolehlivá. Problém je formulován vágně, mlhavě (fuzzy problem). Nejsou známy analogické postupy, nelze aplikovat ověřené a prověřené metody řešení. Převažuje zde intuitivní rozhodování.

Semistrukturované rozhodování, semistrukturovaný problém (semi/ill-structured, decision making) představuje široké spektrum situací mezi dobře strukturovaným a nestrukturovaným rozhodováním.<sup>33</sup>

### **2.2.2 Fáze rozhodovacího procesu**

Rozhodování (řešení problému) probíhá v čase. Simon rozlišuje v průběhu rozhodování tři fáze rozhodovacího procesu:

První fáze - identifikace problému (Intelligence) se zabývá dokonalým vymezením problému, exaktní formulací cílů, analýzou omezujících a podpůrných prostředků, analýzou vlastní organizace a blízkého i vzdálenějšího okolí z hlediska uvažovaných záměrů.

Druhá fáze - analýza a řešení problému (Design) se zabývá analýzou identifikovaného problému a tvorbou různých alternativ řešení.

Třetí fáze - výběr řešení (Choice) je zaměřeno na nejvhodnější řešení pro daný problém a organizaci v daném čase.

Při kvalitním rozhodování je nutno respektovat všechny tři fáze rozhodovacího procesu a věnovat jim stejnou pozornost:

Při podcenění fáze identifikace problému může být problém chybně a nesprávně vymezen a formulován a v dalších fázích se potom řeší jiný problém.

---

<sup>33</sup> Czu [online] <http://orms.pef.czu.cz/text/cesky/kapitola1.html>

Při podcenění fáze výběr řešení dochází k chybám, kdy řešitel nemá dostatek informací, a proto je k dispozici malý počet variant řešení a varianty jsou nepřenositelné nebo řešitel požaduje větší množství informací, než je nezbytně nutné pro nalezení všech přijatelných dobrých variant řešení, a tím se řešení prodražuje a prodlužuje a nebo řešitel používá nevhodné metody, snaží se vtěsnat problém do známého algoritmu, tím problém zjednodušuje a předkládá ve fázi výběru varianty řešení jiného problému.

Ve fázi výběru musí manažer zvolit jediné řešení, často z velkého nebo i nekonečného počtu variant.

V teorii rozhodování se popisuje tzv. „Paradigma omezené racionality“ (paradigm of bounded rationality): člověk – manažer dává přednost variantám řešení, které považuje za "dosti dobré" před variantou optimální. Výběr řešení nelze algoritmizovat, provádět mechanicky. Provádí je zpravidla s plnou individuální odpovědností manažer.<sup>34</sup>

Cílem rozhodování nebo-li řešením rozhodovacího procesu je specifický stav firmy, kterého máme díky rozhodovacímu problému dosáhnout. Proto máme určité cíle, které jsou například zvětšení výrobní kapacity nebo získání nové technologie nebo zvýšení kvality produkce, zvýšení spokojenosti zaměstnanců.<sup>35</sup>

Mezi rozhodovací procesy patří i kritéria hodnocení, která jsou zvolená rozhodovatelem. Ten rozhoduje na základě hodnotové soustavy jeho firmy. Kritéria hodnocení se odvozují od stanovených cílů, jako jsou snížení nákladů a maximalizace zisků nebo zlepšení pracovního prostředí. Při posuzování variant a výhodnosti je třeba chápat různá kritéria hodnocení. Kritéria výnosového typu, která můžeme chápat jako „čím více, tím lépe“, a kritérium nákladového typu chápeme jako „čím více tím hůře“. Mezi další, například kvantitativní kritéria, patří zisk a čistá současná hodnota investice. Toto kritérium je obvykle spojené s větší náplní, a to dopady na životní prostředí při hodnocení investičních variant.<sup>36</sup>

Důležitým faktorem při rozhodování, který nesmíme vynechat, jsou informace, protože informace nebo-li in-formatio hrají v rozhodovacích procesech hlavní úlohu, a to hlavně v zajištění efektivního sběru informací nebo v určení vhodného rozsahu informací a správnou interpretaci získaných informací. V těchto procesech hraje hlavní úlohu rozhodovatel, u kterého jsou tyto zkušenosti a znalosti nezbytné. Rozhodovatel by si měl stanovit rozsah informací, protože obecně platí, že zvětšování rozsahu

---

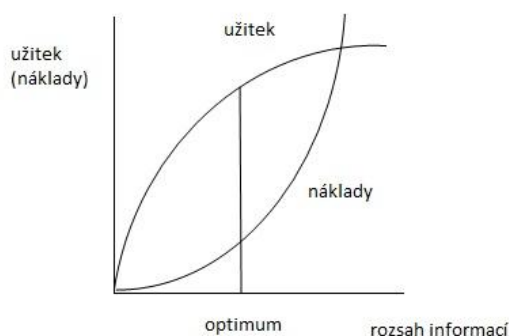
<sup>34</sup> Czu [online] <http://orms.pef.czu.cz/text/cesky/kapitola1.html>

<sup>35</sup> FOTR, Jiří a Jiří DĚDINA. Manažerské rozhodování. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 1997, 207 s.

<sup>36</sup> FOTR, Jiří a Jiří DĚDINA. Manažerské rozhodování. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 1997, 207 s.

informací může, ale nemusí být užitečné, jelikož s velkým množstvím informací klesne jejich mezní užitek a další dodatečné informace se rovná větší růst nákladů. Růst nákladů je často progresivní, protože mezní náklady dodatečných informací spojené s růstem získaných informací také rostou. Viz obr.<sup>37</sup>

**Obrázek 4: Závislost užitku a nákladů na rozsahu informací**



Zdroj<sup>38</sup>

## 2.3 Skupinové rozhodování

U rozhodovacích procesů a při jejich klasifikaci je nutné brát v potaz subjekt rozhodování. Tento subjekt rozhodování můžeme rozdělit do dvou kategorií, a to je individuální proces rozhodování a skupinový proces rozhodování, ve kterém je rozhodovatelem skupina. Důležitými faktory v rozhodovacím procesu je míra zapojení účastníků. Tato míra se dá chápat jako „*vliv určitého subjektu na výsledky rozhodovacího procesu vyplývající z jeho aktivní účasti v tomto procesu*“.<sup>39</sup> V subjektech rozhodování se můžeme setkat s různými mírami participace organizačních jednotek v rozhodování. Na jedné straně je sám manažer, který vylučuje participaci, a na straně druhé skupina manažerů, nebo-li více zapojených subjektů, kteří mají značný vliv na chod organizace.

Chod organizace ovlivňují určité aspekty, jako jsou kvalita rozhodovacích procesů, sladění cílů, uspokojení členů organizace nebo rozvoj lidského potenciálu. Hlavní výhodou skupiny je to, že přináší více informací, znalostí a pohledů na problém a na rozhodnutí, protože jednotlivec postupuje většinou rutinně. Kvalitu skupinového řešení

<sup>37</sup> FOTR, Jiří a Jiří DĚDINA. Manažerské rozhodování. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 1997, 207 s.

<sup>38</sup> FOTR, Jiří a Jiří DĚDINA. Manažerské rozhodování. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 1997, 207 s.

<sup>39</sup> FOTR, Jiří a Jiří DĚDINA. Manažerské rozhodování. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 1997, 207 s.

může ovlivnit i absence společného cíle nebo neshoda mezi členy. Určitá konfliktnost se může projevat ve vertikálním nebo horizontálním pohledu na organizaci.<sup>40</sup>

Dalším negativem může být čas. Čas je v mnoha případech vzácný a cenný nástroj. Každá schůze, a tedy čas členů skupiny, je časově náročná, a proto snižuje pracovní kapacitu, kterou mohou využít k plnění úkolu a jiných povinností. Kromě už zmíněné vyšší časové náročnosti a zároveň nevýhody skupinového rozhodování je i individuální dominance, kdy jeden subjekt dominuje diskusi a vytváří neúměrný vliv na rozhodovací proces. Cílem by mělo být zapojení všech účastníků do diskuze, kdy by se nemělo podceňovat více pohledů na daný problém nebo věc. Úkolem by mělo být vyvarovat se předčasnému ukončení diskuze. Jestliže se objeví problém, který by měl emoční náboj, doporučuje se volná diskuze. Při dosažení rozhodnutí jsou důležité zajišťovat periodické sumarizace, čímž skupina sleduje postupně dosažený pokrok shody. To znamená, že se nebere počáteční stav jednomyslnosti, ale konečné finální rozhodnutí.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> FOTR, Jiří a Jiří DĚDINA. Manažerské rozhodování. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 1997, 207 s.

<sup>41</sup> FOTR, Jiří a Jiří DĚDINA. Manažerské rozhodování. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 1997, 207 s.

### 3 STYLY ŘÍZENÍ

Styl řízení je činnost, při které druzí plní naše úkoly.

Styly řízení se musí volit podle konkrétní situace. Musí se přizpůsobit podle postojů podřízených, závažnosti rozhodnutí a také charakteru dané situace. Rozlišujeme tyto typy řízení:<sup>42</sup>

#### Autoritativní

Autoritativní styl řízení je založen převážně na disciplíně, pořádku a poslouchání na slovo. Manažer si nebere žádnou zpětnou vazbu. Komunikace probíhá jen se shora dolů. Nejlépe si můžeme autoritativní styl spojit s představou kapitána na lodi, která se potápí. Manažer uděluje rozkazy a na diskuze není čas, ale je třeba plnit příkazy. Tento styl by se dal vyznačit za neúčinnější v krizových situacích. V běžné nekrizové situaci takovou autoritu pocítujeme jako omezování svobody. Je to vedení lidí pouhým příkazováním, kdy vedoucí z velké části ukládá pracovníkům úkoly s podrobnými návody postupu. Při plnění svých příkazů vymáhá ukázněné, přesné a včasné plnění úkolů tak, jak je uložil. Vychází z předpokladu, že většina lidí se vyhýbá úkolům, odpovědnosti a nerada pracuje.<sup>43</sup>

#### Liberální

Tento styl je pravým opakem stylu autoritativního. Vychází z vysoké fluktuace pracovníků. Manažer nerozhoduje o ničem a většinou se vyhýbá i rozhodnutím, na které má kompetence jen on sám. Manažerovi podřízení rozhodují samostatně o všem, a musí tedy i plnit úkoly za svého nadřízeného. Kolektiv je málo výkonný, je nejednotný a často se v něm odehrává vzájemný boj o moc.<sup>44</sup>

#### Demokratický

Demokratický styl řízení je založen na úctě a respektu k druhým, na toleranci, diskuzi a vědomí, že svět není černo-bílý. Charakterizuje hlavně zájem

---

<sup>42</sup> <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>

<sup>43</sup> HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. Obchodní jednání: kde je problém?. 1. vyd. Praha: Expertis, 1997, 54 s.

<sup>44</sup> KOTLER, Philip. Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997, xxvii, 789, [7] s.



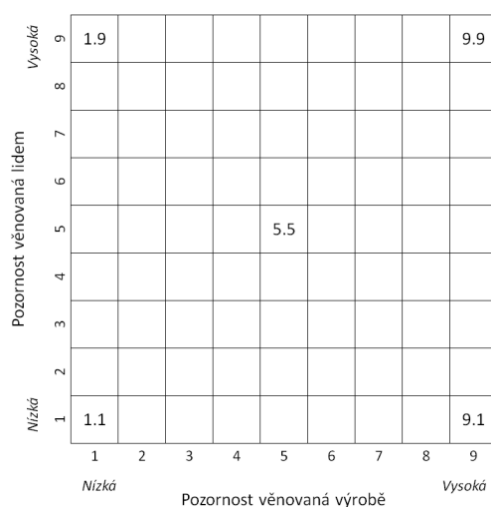
o spolupracovníky a jejich nápady. Vedoucí má přirozenou autoritu a není v něm přítomen syndrom „vševědoucího“ nadřízeného, kdy jedině on sám vše nejlépe ví a má vždy pravdu. Podřízení nejsou jen poslušnými „ovcemi“ a vykonavateli příkazů manažera, ale jeho iniciativními spolupracovníky. Nadřízené pak sami chápou jako organizující sílu, která jim pomáhá a usnadňuje dosahování jejich cílů a zájmů.<sup>45</sup>

### 3.1 Manažerská mřížka – hodnocení stylu řízení

K hodnocení stylu řízení se používá Manažerská mřížka. Jejími autory jsou Robert Blake a Jane Mouton. Každá osa má devět úrovní.

Manažerská mřížka je založena na dvou základních principech, které se při vedení a řízení uplatňují, a to na zájmu o výsledek na straně jedné a na zájmu o lidi na straně druhé.<sup>46</sup>

**Obrázek 5: Rozhodovací procesy**



Zdroj<sup>47</sup>

Typické styly mřížky jsou:

- 1.1. – „volný průběh“ – minimální řízení/vedení a minimální požadavky na splnění úkolu,

<sup>45</sup> HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. Obchodní jednání: kde je problém?. 1. vyd. Praha: Expertis, 1997, 54 s.

<sup>46</sup> HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. Obchodní jednání: kde je problém?. 1. vyd. Praha: Expertis, 1997, 54 s.

<sup>47</sup> *Managementmania* [online] <https://managementmania.com/manazerska-mrizka>. © [vid. 2013-05-02]

- 1.9 – „venkovský klub“ – vysoká orientace na lidi a mezilidské vztahy, minimální orientace na splnění úkolu,
- 5.5 – „kompromisní vedení“ – střední úroveň orientace na vztahy a orientace na uspokojivé splnění úkolu,
- 9.1 – „autoritativní vedení“ – minimální ohled na lidi, vysoké požadavky na splnění úkolu,
- 9.9 – „týmové vedení“ – nejvyšší orientace na lidi a vztahy i na splnění úkolu.

### 3.1.1 Využití mřížky v praxi

Původně se za nejlepší styl považovala varianta 9.9, později převážil názor, že pro různé typy organizací a typy úkolů jsou vhodné různé varianty. Například v krizovém řízení klesá význam orientace na lidi a prudce roste význam orientace na úkol.<sup>48</sup>

S určitostí nelze jednoznačně říci, který styl řízení je nejvhodnější. Každý manažer si osvojí svůj styl vedení, který záleží na firemní kultuře nebo klimatu na pracovišti. Je to velmi složité umění a každý manažer by se měl naučit využívat jednotlivých stylů a zlepšovat se v jejich používání.

---

<sup>48</sup>*Managementmania* [online] <https://managementmania.com/manazerska-mrizka>. © [vid. 2013-05-02]

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 CHARAKTERISTIKA MÍSTA ŠETŘENÍ A VÝZKUMNÉHO VZORKU

Výzkum byl zaměřen na manažery soukromé cestovní kanceláře CA AC s.r.o. Bylo osloveno celkem 5 respondentů, kteří pracují v této společnosti na pozici manažer. Jeden Top manažer je majitelem firmy a ostatní čtyři manažeři mají pozici liniových manažerů. V této společnosti bylo konkrétně sledováno manažerské rozhodování v praxi – dovednosti, nástroje a styly rozhodování

### 4.1 Cíle výzkumu

Výzkum měl poskytnout informace o tom, jakým způsobem manažeři společnosti CA AC s.r.o. využívají v praxi své dovednosti, nástroje a styly rozhodování.

**Cílem vypracované bakalářské práce je návrh řešení manažerských rozhodování a stylů řízení v cestovní kanceláři CA AC s.r.o.**

Výzkumné záležitosti byly zapracovány do otázek v analýze, určeném manažerům společnosti CA AC s.r.o. Častou metodou rozhodování ve vybraném subjektu je Sloanův filtr. Mezi nejdůležitější vlastnosti manažerů ve společnosti CA AC s.r.o. patří rozhodnost, důslednost a cílevědomost. Častým stylem řízení ve vybraném subjektu je demokratický styl. Obsahem této práce bude tedy na základě teoretických poznatků analýza manažerského rozhodování a stylů řízení, vyhodnocení jejich správného využívání, popřípadě navržení doporučení, která by zlepšila současnou situaci ve společnosti CA AC s.r.o. Analýza byla vytvořena speciálně pro tuto práci na základě studia odborné literatury, obsahuje celkem 23 otázek, viz příloha A. Otázky byly přesné, položené v celých větách. Analýza byla vypracována a po ústní konzultaci s majitelkou firmy osobně předána k vyplnění výše uvedeným manažerům v měsíci prosinci 2014. K vyplňování analýzy bylo potřeba 20 – 25 minut.

Otázky byly vypracovány tak, aby odpovědi poskytly informace k výše uvedenému cíli práce. Okruhy otázek se zabírají osobou manažera, jejich věkem, pohlavím a vzděláním, dále na jakých manažerských postech se nacházejí, jaký styl řízení

uplatňují, které manažerské a interpersonální dovednosti považují za důležité a jaké používají metody rozhodování.

Odpovědi respondentů na otázku č. 9 měly ukázat, zda manažeři používají při rozhodování metodu Sloanův filtr.

Odpovědi na otázku číslo 18 měly přinést informace o vlastnostech manažerů ve společnosti CA AC s.r.o.

Odpovědi na otázku č.15 měly ukázat, jaký styl řízení je uplatňován ve společnosti CA AC s.r.o.

## 4.2 Společnost CA AC s.r.o.

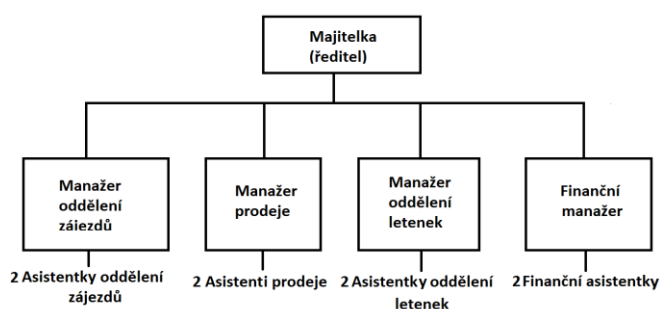
Společnost CA AC s.r.o. byla do obchodního rejstříku zapsána v roce 2006.

CA AC s.r.o. poskytuje komplexní služby v oboru cestovního ruchu prostřednictvím odborně vyškolených pracovníků, většinou s více než desetiletou praxí v oboru.

Společnost se orientuje na středně náročného klienta a jejím cílem je zajistit zákazníkovi příjemnou nerušenou dovolenou a efektivně strávený čas na služební cestě v rámci jeho pracovního zařazení s individuálním přístupem ke každému klientovi, přizpůsobení se jeho potřebám včetně nepřetržitého servisu s jeho následnou spokojeností po všech stránkách, jako je například nejen kvalita, ale i cena.

CA AC s.r.o. je zárukou bezproblémového cestování po celém světě, a to jak pro dovolené a pro služební cesty. Důkazem kvalitního hodnocení společnosti zákazníky je stálý nárůst počtu klientů, kteří se na základě pozitivních zkušeností opětovně vrací k realizaci dalších cest a získávání nových klientů, kteří přicházejí i na základě doporučení klientů stálých. Nezanedbatelnou část klientely představují prestižní české i nadnárodní společnosti.

**Obrázek 6: Struktura společnosti**



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

## Sídlo společnosti

CA AC s.r.o.

sídlo společnosti: 252 63 Roztoky u Prahy, Čechova 555

meeting point pro setkání s klienty: 160 00 Praha 6 – Podbaba, Máslova 4, vchod z ulice Heinemannova

telefon/ fax: +420 233 910 489

mobil non-stop: +420 728 303 278

email: caac@centrum.cz

<http://www.caac-prg.cz>

Jednatel a majitel: Adriena Černá

Organizační struktura

Personální vybavení

V samotném sídle společnosti se nachází jedna místnost, pracovna, která je k dispozici především majiteli společnosti. Technické vybavení je mobilní telefon, telefon – pevná linka, fax, scanner, kopírka, tiskárna, wifi připojení, počítač.

V kanceláři, tzv. meeting pointu, určeném pro setkávání s klienty je technické vybavení rozdílné. Technickým vybavením je mobilní telefon, wifi připojení, scanner, kopírka, tiskárna a počítač, hifi sestava a televizor s připojením k počítači. Tento prostor je rozdělen do několika částí. V suterénu domu je parkovací stání, archiv, v prvním nadzemním patře je samotná kancelář, která má technické zázemí (předsíň s personálním vstupem pro zaměstnance, koupelna a kuchyňský kout), dále je to vstupní část pro klienty, letní terasa nejen pro kuřáky, ale také určená pro jednání a konečně hlavní prostor, který je opticky rozdělen do dvou částí. První část navazuje na letní terasu, je to část pro obchodní jednání, kde je sedací souprava s konferenčním stolem, určená spíše pro neformální obchodní jednání, a zasedací část s velkým oválným stolem pro možnost rozložení podkladů pro větší a formální obchodní jednání. Druhou částí je sestava kancelářských stolů s vývody pro připojení k technice.

Vzhledem k tomu, že prostory jsou relativně malé, využívají zaměstnanci a spolupracovníci díky technickému vybavení (notebook a mobilní telefon) tzv. home office režim, tzn. práci z domova, která má několik výhod, jako je klid na práci a časová úspora cestováním do kancelářských prostor.

Pracovní náplň zaměstnanců (metody a techniky práce)

- pozice jednatele společnosti – zastupování společnosti, jednání za společnost s institucemi a orgány ČR, jednání s obchodními partnery a uzavírání smluv, odpovědnost daná zákony ČR,
- pozice manažer oddělení zájezdů – rozhodování o spolupráci s obchodními partnery, prověřování obchodních partnerů a kvality produktů, srovnání produktů na trhu, tzn. nabídka rezervačních systémů, cestovních kanceláří, pojišťoven nabízejících cestovní pojištění, autopůjčoven. Vedení obchodních jednání s partnery a klienty. Zpracování obchodních případů pro strategické klienty. Vedení akcí, vyúčtování a fakturace,
- asistentky manažera oddělení zájezdů, vyřizování administrativních úkolů, zajišťování agendy, péče o zákazníky, evidence firemní korespondence, dohled nad dodržováním termínů,
- pozice manažera oddělení letenek – komunikace s rezervačním systémem pro rezervace letenek Amadeus, prověřování nabídek na trhu, jednání s korporátními klienty. Vytváření rezervací v systému, jejich sledování, vystavování. Vedení akcí, vyúčtování a fakturace,
- asistentky manažera prodeje letenek,
- pozice manažera prodeje zájezdů – komunikace s klienty, zpracování poptávek, administrace objednávek, práce s rezervačními systémy,
- asistenti prodeje – běžná administrativní činnost, korespondence, pochůzky,
- pozice finančního manažera – zpracování všech daňových podkladů a přijatých faktur týkajících se akcí, faktur režijních, pokladny, banky, tzn. kompletní vedení podvojného účetnictví, sestavení přiznání k dani z příjmu a dani z přidané hodnoty, dále výpočet mezd a sestavení pokladů pro instituce týkající se zaměstnaneckého poměru,
- finanční asistentky.

#### **4.2.1 Analýza dovedností, nástrojů a stylů rozhodování v praxi**

Praktická část mé bakalářské práce se zabývá analýzou manažerského rozhodování v soukromé společnosti CA AC s.r.o., ve společnosti pracuje celkem pět manažerů, kteří byli osloveni k vyplnění analýzy. Analýza byla vypracována a po ústní

konzultaci s majitelkou firmy a osobně předána k vyplnění výše uvedeným manažerům. K vyplňování analýzy bylo potřeba 20 – 25 minut.

#### 4.2.2 Zpracování získaných informací

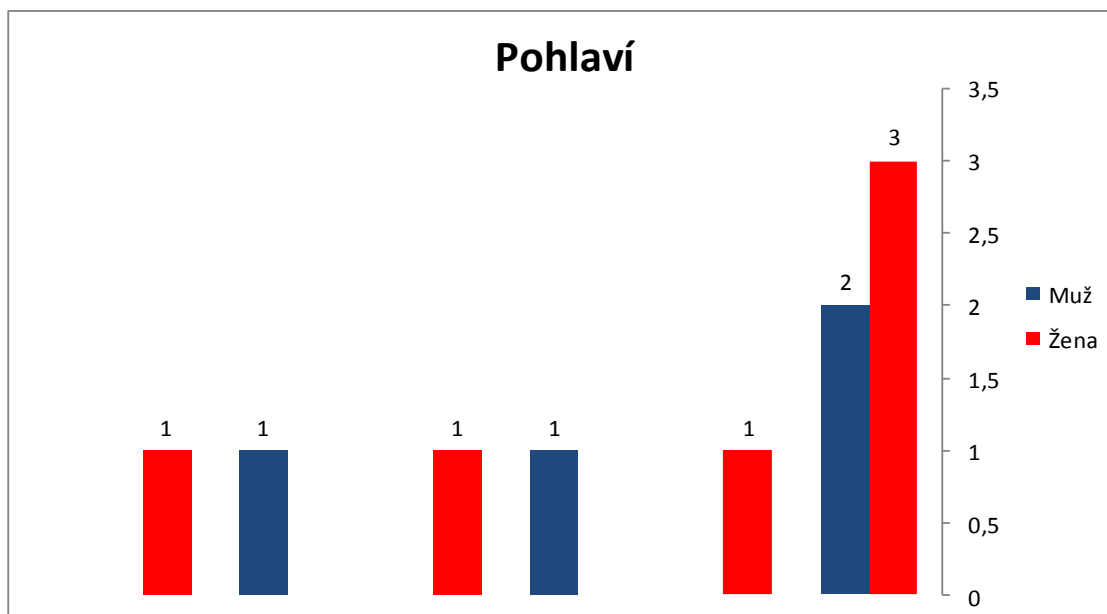
Analýzy se zúčastnilo celkem 5 manažerů společnosti CA AC s.r.o. Odpovědi u jednotlivých otázek byly zpracovány do grafů s legendami.

Jednotlivé otázky byly utříděny dle zjišťovaných informací do okruhů, které poskytly osobní údaje o manažerovi a jeho manažerské pozici. Další okruh otázek zjišťoval informace o vlastní práci každého manažera, např. metody rozhodování, dovednosti a styl řízení.

#### Otázka číslo 1: Vaše pohlaví?

Tato otázka zjišťovala pohlaví manažerů, zastoupení mužů a žen. Z rozboru odpovědí bylo zjištěno, že z celkového počtu 5 respondentů – manažerů jsou 2 muži a 3 ženy.

Graf 1: Pohlaví manažerů

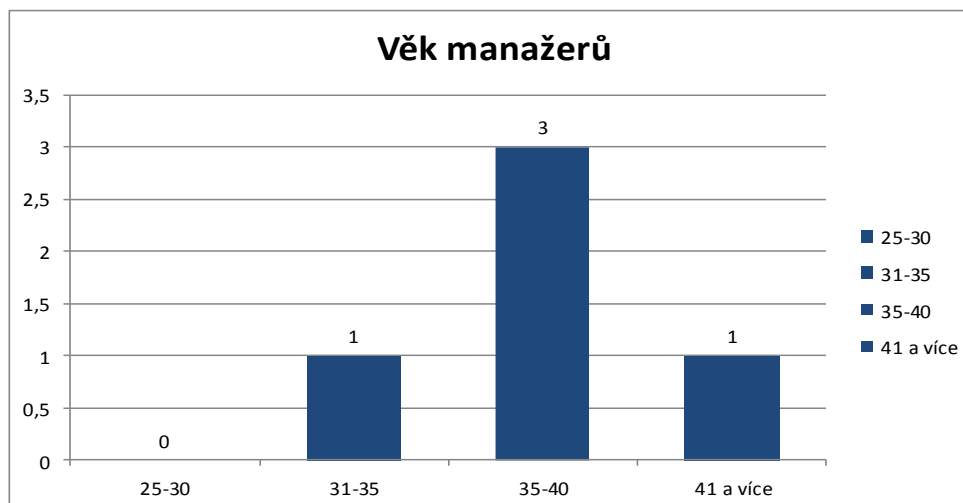


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

#### Otázka číslo 2: Váš věk.

Otázka č. 2 zjišťovala věk manažerů. Z odpovědí vyplynulo, že jeden manažer je ve věku mezi 31 – 35tým rokem, tři manažeři jsou ve věku 35 – 40tým rokem a jeden manažer uvedl věk od 41 – více let.

**Graf 2: Věk manažerů**

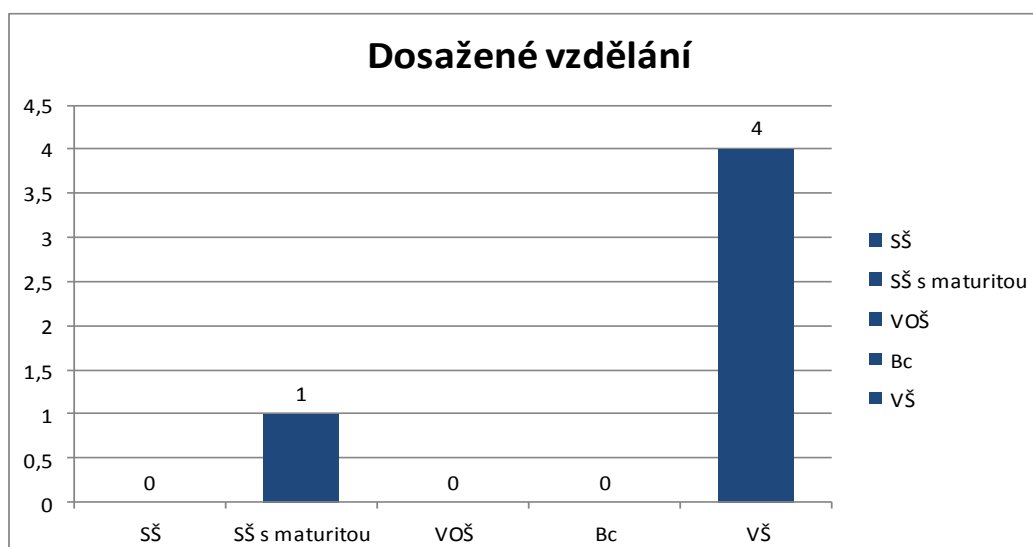


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

**Otázka číslo 3: Vaše dosažené vzdělání.**

Otázka č. 3 zjišťovala dosažené vzdělání manažerů. Z odpovědí se ukázalo, že jedna žena, manažerka má středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou a ostatní, to jsou čtyři respondenti, mají vysokoškolské vzdělání.

**Graf 3: Dosažené vzdělání manažerů**



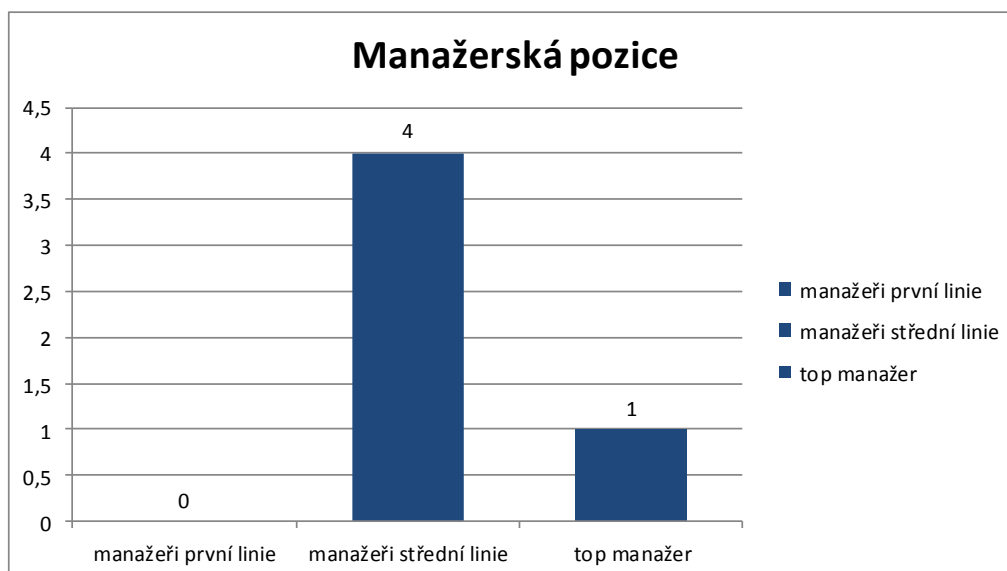
Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)



#### Otázka číslo 4: Vaše manažerská pozice.

Otázka č. 4 zjišťovala manažerskou pozici respondentů. Tým manažerů ve společnosti CA AC s.r.o. se skládá ze čtyř manažerů střední linie a jednoho Top manažera – majitelka firmy.

Graf 4: Manažerská pozice

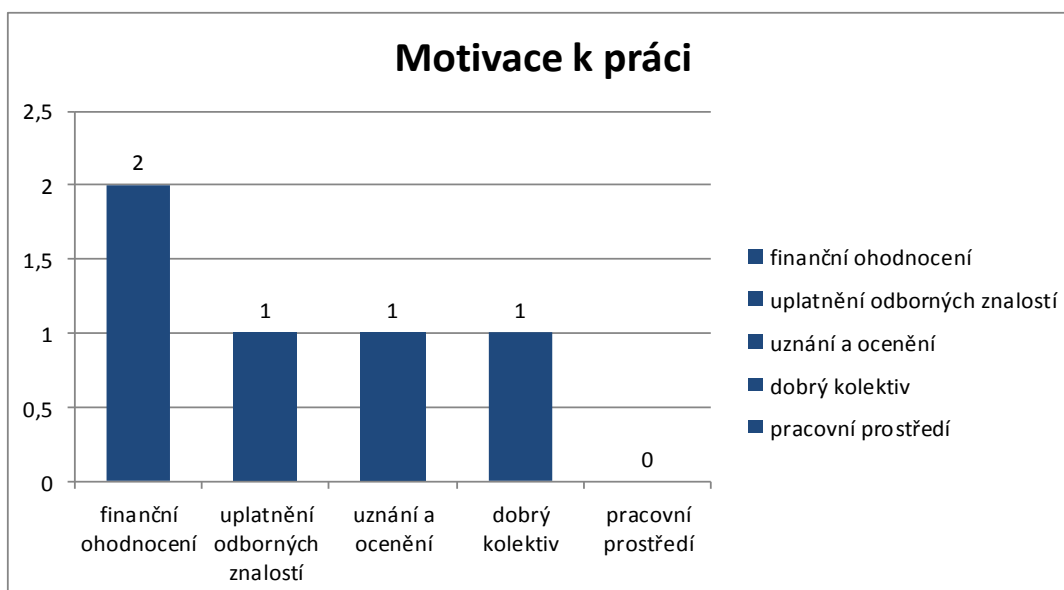


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

#### Otázka číslo 5: K práci Vás motivuje.

Otázka č. 5 mapovala, jaká hlediska motivují manažery k jejich práci. Z odpovědí vyplynulo, že dva manažery motivuje finanční ohodnocení, jednoho uplatnění odborných znalostí, jednoho respondenta uznání a ocenění a jednoho manažera motivuje dobrý kolektiv.

**Graf 5: K práci Vás motivuje**



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

**Otázka číslo 6: Udržujete v kolektivu přátelské vztahy?**

Otázka č. 6 měla podat informaci o kolektivu manažerů. Čtyři manažeři uvedli, že v kolektivu mají přátelské vztahy, jeden manažer se přiklonil k odpovědi „spíše ano“.

**Graf 6: Udržujete v kolektivu přátelské vztahy?**



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

### Otázka číslo 7: Dáváte možnost vyjádření se k problémům svým podřízeným?

Otázka č. 7 měla ukázat, jestli manažeři dávají možnost podřízeným se vyjádřit se k daným problémům. Tři manažeři dávají prostor k vyjádření svým podřízeným, jeden manažer uvedl, že „spíše ano, a jeden se kloní k odpovědi „spíše ne“.

**Graf 7: Dáváte možnost vyjádření se k problémům svým podřízeným?**



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

### Otázka číslo 8: Vytyčujete si cíle pro zlepšení výkonu?

Otázka č. 8 měla ukázat, zda si manažeři vytyčují cíle pro zlepšení výkonu. Z odpovědí vyplynulo, že všichni manažeři si cíle určují.

**Graf 8: Vytyčujete si cíle pro zlepšení výkonu?**

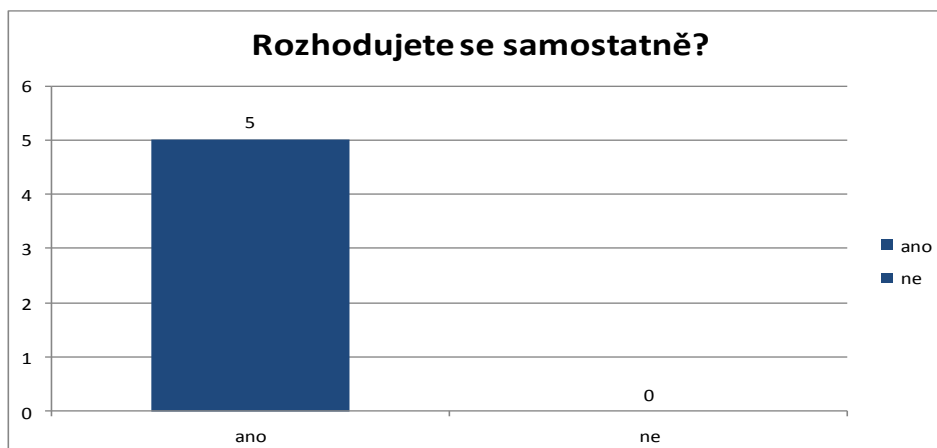


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

### Otázka číslo 9: Rozhodujete se samostatně?

Otázka č. 9 měla ukázat, jak se manažeři rozhodují. Z odpovědí vyplynulo, že se manažeři rozhodují na základě vymezení a analýzy problému a následně výběru nejvhodnějšího řešení. Z grafu lze vyčíst, že všech pět manažerů se rozhoduje samostatně na základě uvedených kritérií v dotazníku.

Graf 9: Rozhodujete se samostatně?

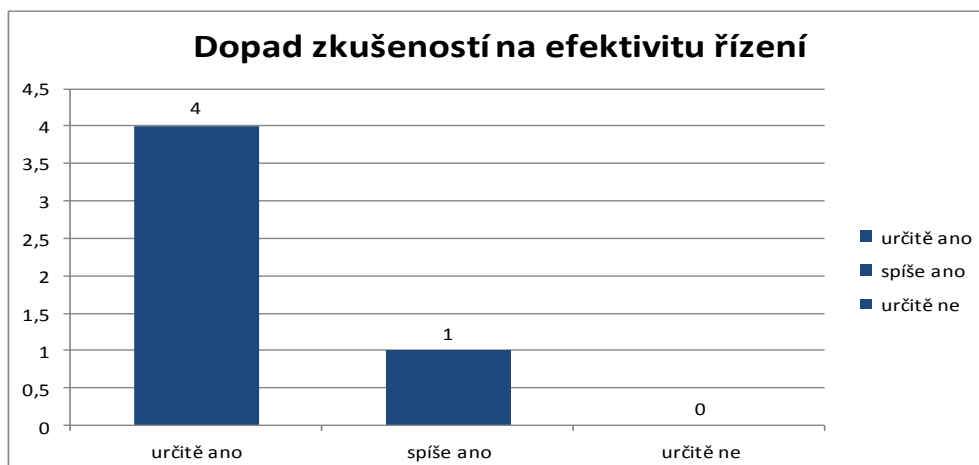


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

### Otázka číslo 10: Mají dosažené zkušenosti určitý dopad na efektivitu řízení?

Otázka č. 10 mapovala, jestli dosažené zkušenosti manažerů mají určitý dopad na efektivitu řízení. Čtyři manažeři odpověděli, že určitě ano a jeden respondent se přiklonil k odpovědi „spíše ano“.

Graf 10: Mají dosažené zkušenosti určitý dopad na efektivitu řízení?



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

**Otázka číslo 11. Má samostatnost rozhodování vliv na vedení společnosti?**

Otázka č. 11 měla zjistit, zda samostatnost rozhodování má vliv na vedení společnosti. Tři manažeři uvedli odpověď „ano“ a dva respondenti uvedli odpověď „spíše ano“.

**Graf 11: Má samostatnost rozhodování vliv na vedení společnosti?**



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

**Otázka číslo 12. Mají setkávání se zaměstnanci dopad na jejich výkon v práci?**

Otázka č. 12 měla zjistit, zda setkávání se zaměstnanci má dopad na jejich výkon v práci. Čtyři manažeři uvedli, že ano a jeden manažer odpověděl „spíše ano“.

**Graf 12: Má setkávání se zaměstnanci dopad na výkon jejich práce?**

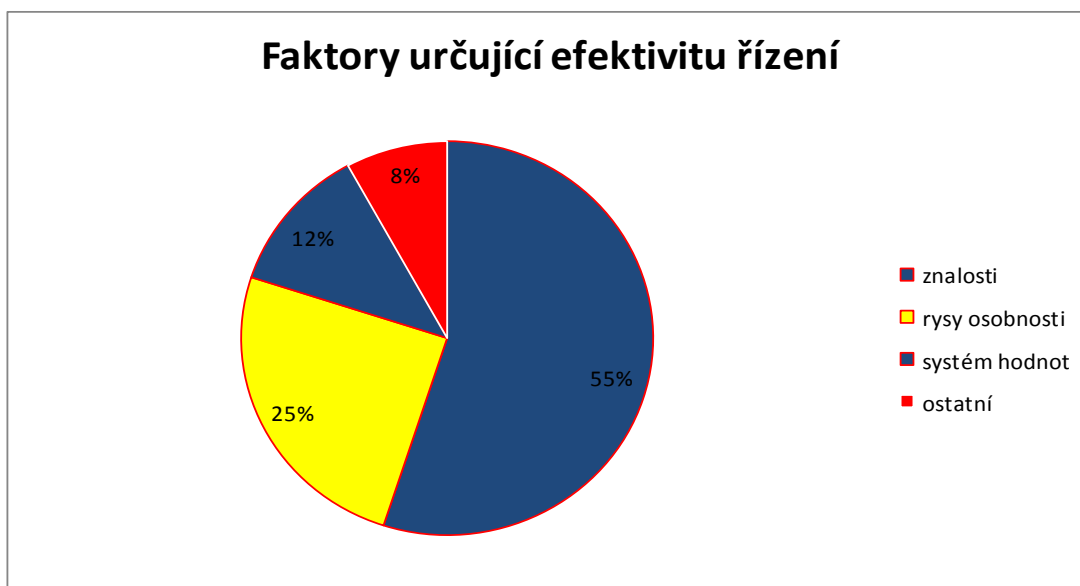


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

**Otázka číslo 13: Jaké faktory určují efektivitu práce?**

Otázka č. 13 měla zjistit, jaké faktory určují efektivitu řízení. Manažeři měli dle svého uvážení určit procentuální zastoupení z nabízených variant. Po zpracování informací se ukázalo, že efektivitu práce manažerů ovlivňují z 55% znalosti, z 25% rysy osobnosti, z 12% systém hodnot a 8% ostatní faktory.

**Graf 13: Jaké faktory určují efektivitu řízení?**



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

**Otázka číslo 14: Vnímáte kontrolu jako hrozbu nebo jako prostředek ke zlepšení?**

Otázka č. 14 měla ukázat, jak manažeři společnosti vnímají kontrolu. Všech pět manažerů uvedlo, že kontrolu přijímají jako prostředek ke zlepšení práce.

**Graf 14: Vnímáte kontrolu jako určitou hrozbu nebo prostředek ke zlepšení?**

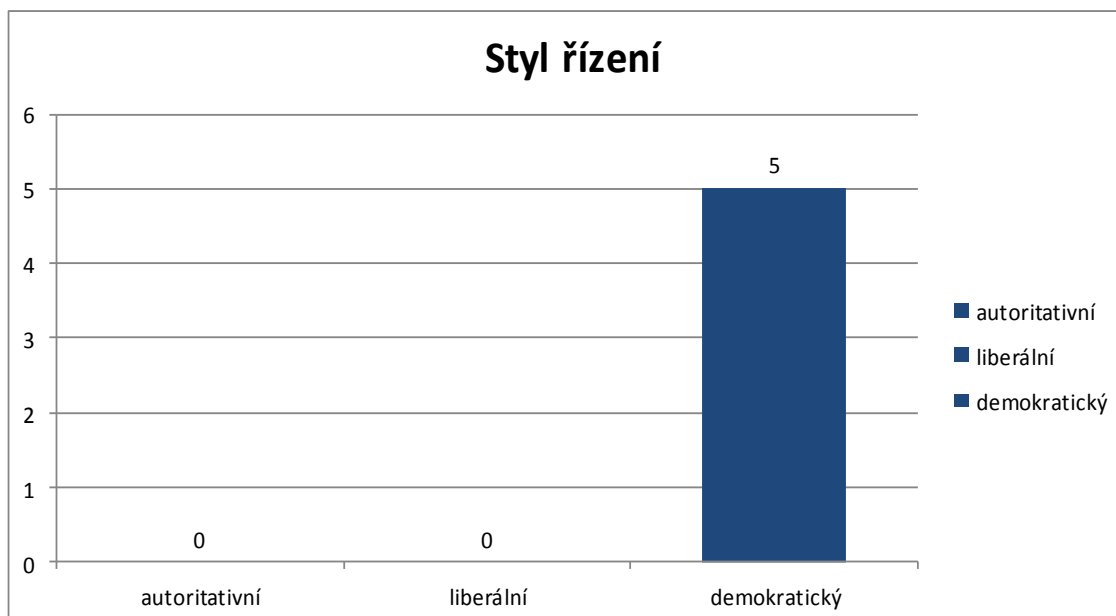


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

### Otázka číslo 15: Jaký styl řízení používáte?

Otázka č. 15 měla ukázat, jaký styl řízení používají manažeři ve společnosti. Všech pět manažerů uvedlo, že ve společnosti užívají demokratický styl řízení.

Graf 15: Jaký styl řízení používáte?



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

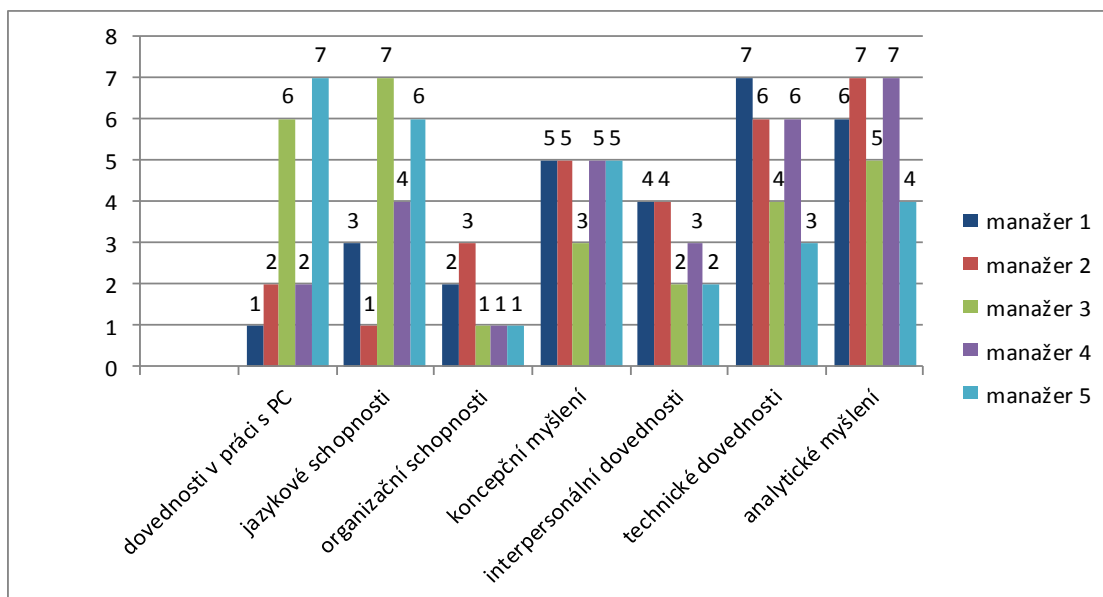
### Otázka číslo 16: Které manažerské dovednosti považujete pro svou pozici za nejdůležitější? (Pořadí důležitosti očíslete.)

Otázka č. 16 zjišťovala, které manažerské dovednosti považuje manažer pro svou pozici za nejdůležitější. Uvedené dovednosti měli seřadit od čísla 1 až do čísla 7 dle důležitosti. Získané informace od jednotlivých manažerů byly zpracovány do grafu 16.

Souhrnné informace byly zpracovány do grafu č. 16a, který ukazuje, že na nejdůležitějším prvním místě se umístily organizační schopnosti, na druhém místě jsou interpersonální dovednosti, na třetím místě jsou dovednosti v práci s PC, na čtvrtém místě jsou jazykové schopnosti, na pátém místě se umístilo koncepční myšlení, na šestém místě jsou technické dovednosti a na sedmém místě je analytické myšlení.

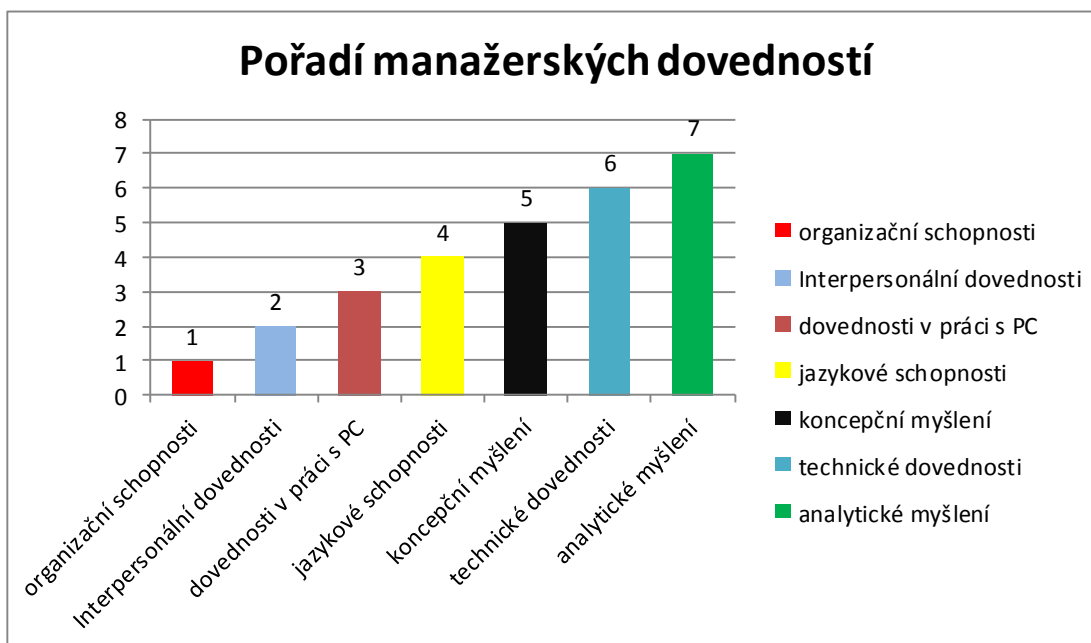


**Graf 16: Které manažerské dovednosti považujete pro svou pozici za nejdůležitější?**



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

**Graf 16a: Které manažerské dovednosti považujete pro svou pozici za nejdůležitější?**



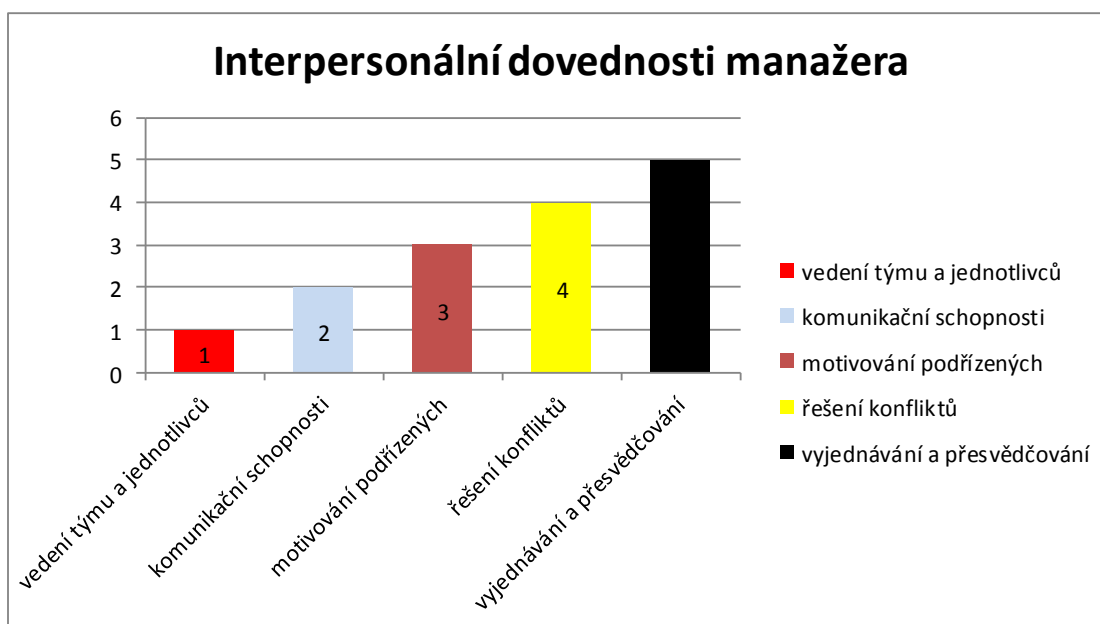
Informace zpracovány dle důležitosti uvedených manažerských dovedností.

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

**Otázka číslo 17: Které z uvedených interpersonálních dovedností jsou ve Vaší práci nejdůležitější? (Pořadí důležitosti očíslete.)**

Otázka č. 17 měla informovat o pořadí důležitosti z uvedených interpersonálních dovedností manažera. Respondenti uvedli, že nejdůležitější je dovednost vedení týmu a jednotlivců, na druhém místě uvedli komunikační schopnosti, dále motivování podřízených, na čtvrtém místě je řešení konfliktů a na posledním pátém místě se umístila dovednost vyjednávání a přesvědčování.

**Graf 17: Které z interpersonálních dovedností jsou ve Vaší práci nejdůležitější?**

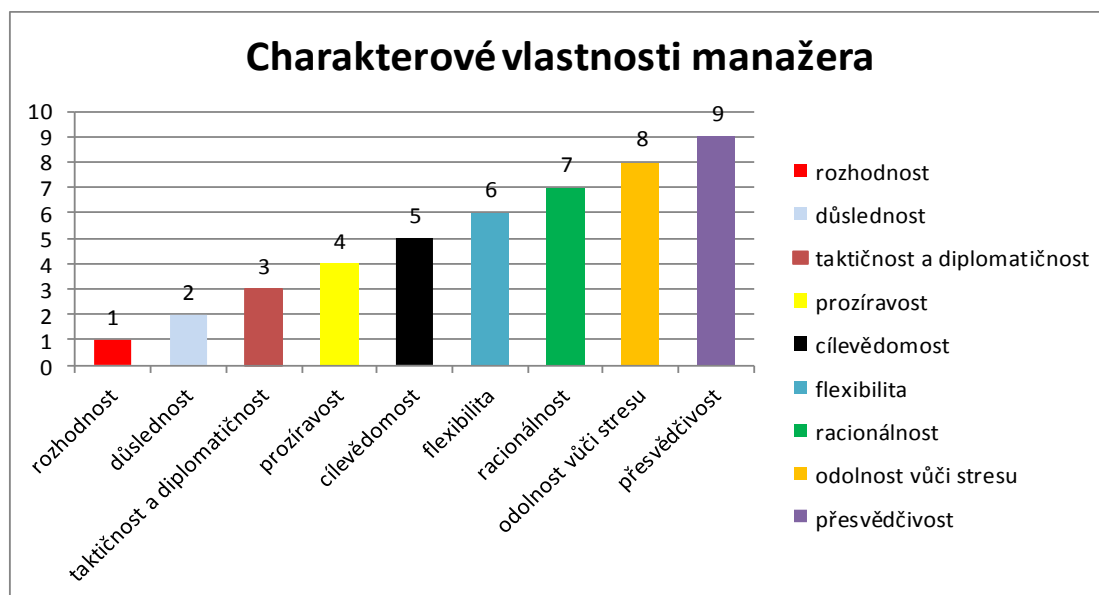


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

**Otázka číslo 18: Které charakterové vlastnosti jsou důležité pro Vaši manažerskou práci? (Pořadí důležitosti očíslete.)**

Otázka č. 18 měla určit pořadí důležitých charakterových vlastností pro manažerskou práci. Z uvedených odpovědí vyplynulo, že nejdůležitější je rozhodnost manažera, na druhém místě uvedli důslednost, na třetím místě je taktičnost a diplomatičnost, na čtvrtém místě je prozíravost, na pátém místě se zařadila cílevědomost, na šestém místě se umístila flexibilita, na sedmé místo byla zařazena racionálnost, na osmém místě je odolnost vůči stresu a na poslední míst se zařadila přesvědčivost.

**Graf 18: Které charakterové vlastnosti jsou důležité pro Vaši manažerskou práci?**

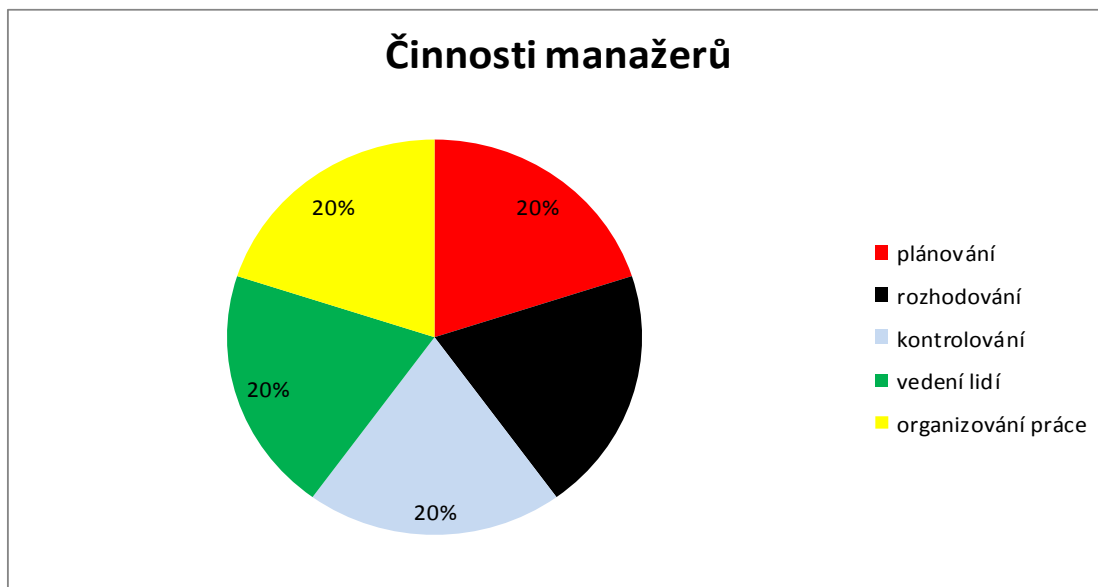


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

**Otázka číslo 19: Které z uvedených činností realizujete a v jaké míře?**

Otázka č. 19 měla ukázat, jakou činnost a v jaké míře je manažeři realizují. Uvedené možnosti měli ohodnotit procentuálně. Zde došlo ke vzácné shodě všech pěti manažerů, kteří označili, že stejnou měrou vykonávají všechny uvedené činnosti.

**Graf 19: Které z uvedených činností realizujete a v jaké míře?**

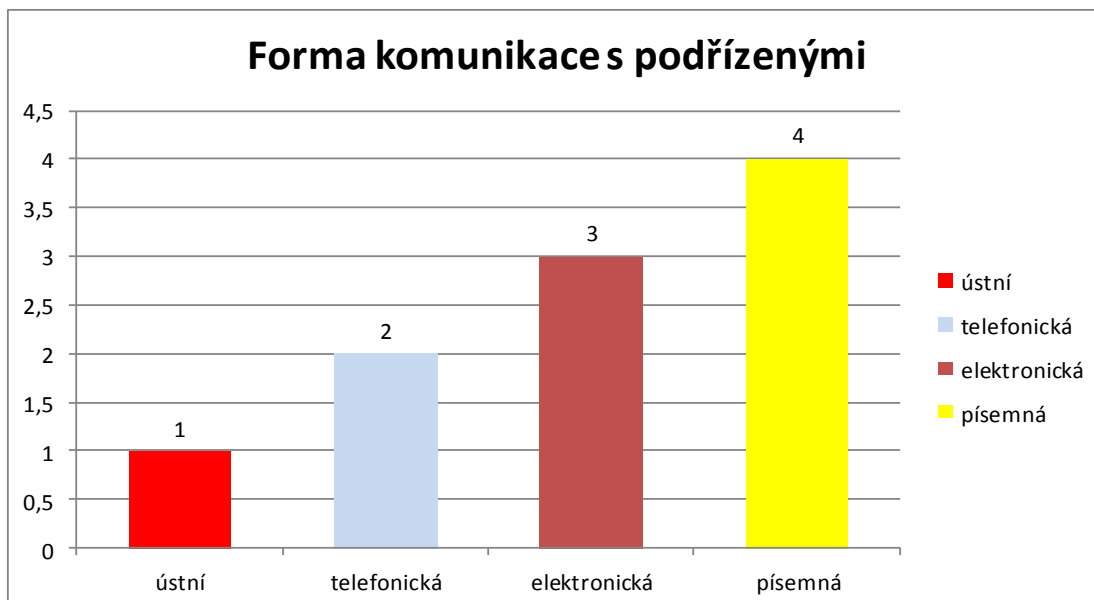


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

**Otázka číslo 20: Jaká je Vaše nejčastější forma komunikace s podřízenými?**

Otázka č. 20 ukázala, že nejčastěji manažeři komunikují se svými podřízenými ústně, pak telefonicky, elektronickou poštou a v poslední řadě písemně.

**Graf 20: Jaká je Vaše nejčastější forma komunikace s podřízenými?**

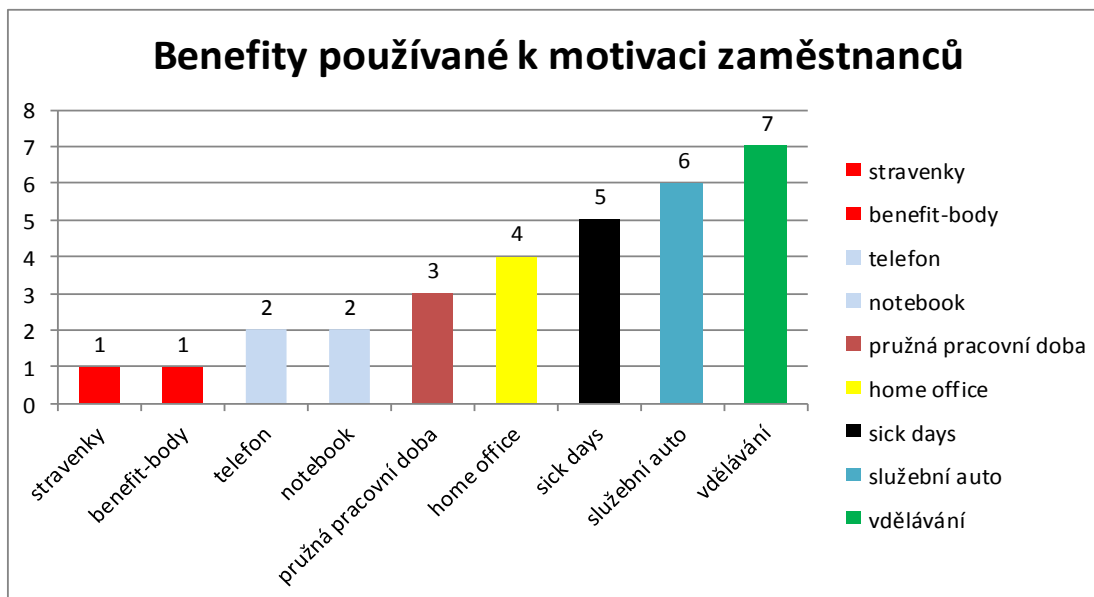


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

### Otázka číslo 21: Jaké benefity používáte k motivaci zaměstnanců?

Otázka č. 21 zjistila, že ve firmě se používají stravenky a benefit-body zcela běžně, na druhém místě se využívá telefon a notebook, na třetím místě je využívání pružné pracovní doby, dále pak home office, méně často sick days, služební auto a vzdělávání k motivaci zaměstnanců.

Graf 21: Jaké benefity používáte k motivaci zaměstnanců?

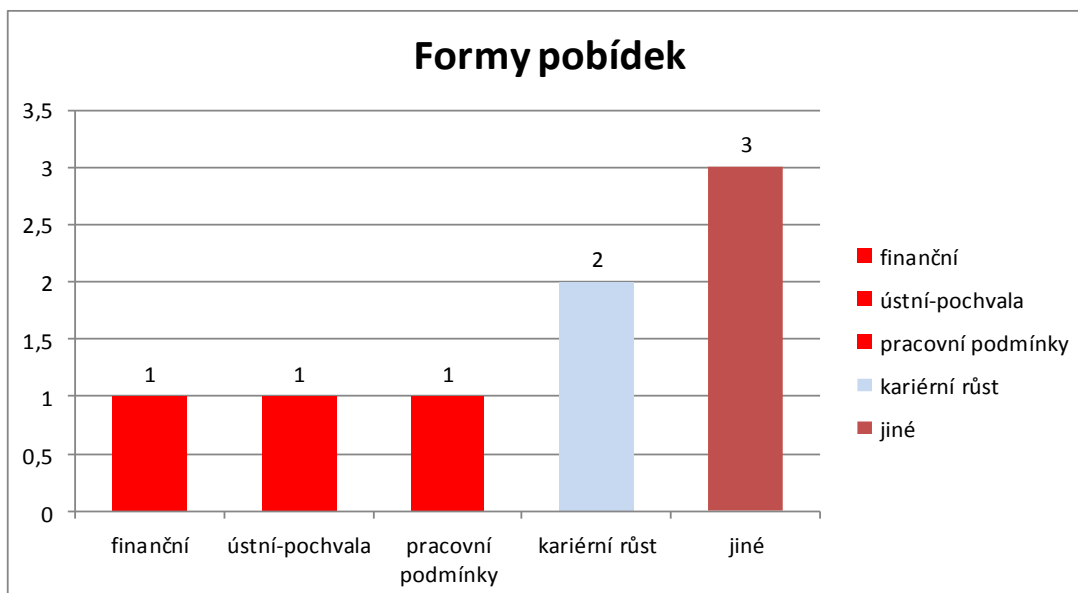


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

### Otázka číslo 22: Jaké formy pobídek nejčastěji používáte?

Otázka č. 22 zjistila, že mezi nejčastěji používané pobídky zaměstnanců patří ústní pochvala, finanční ohodnocení a pracovní podmínky. Na druhém místě je kariérní růst a na třetím místě jsou uvedené pobídky jiné.

**Graf 22: Jaké formy pobídek nejčastěji používáte?**

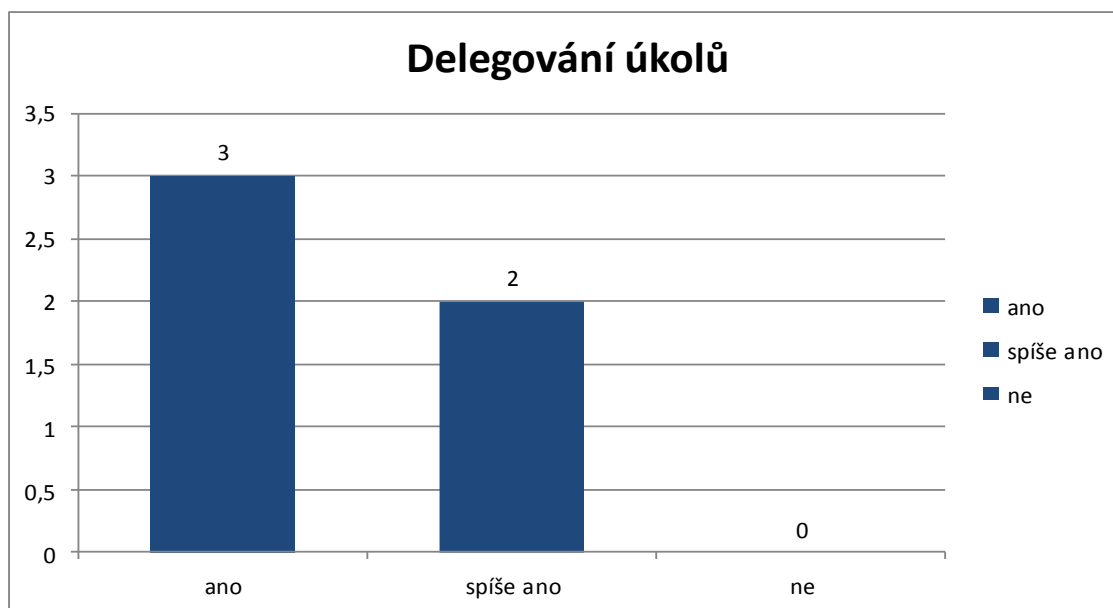


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

**Otázka číslo 23: Delegujete úkoly při svém rozhodování?**

Otázka č. 23 zjistila, zda manažeři delegují úkoly při svém rozhodování. Tři z respondentů uvedli, že při svém rozhodnutí úkoly delegují, dva respondenti se přiklonili k odpovědi na tuto otázku k variantě „spíše ano“.

**Graf 23: Delegujete úkoly při svém rozhodování?**



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

#### **4.3 Shrnutí a vyhodnocení výsledků analýzy**

Praktická část této bakalářské práce byla zaměřena na vyhodnocení výsledků analýzy.

Předmětem analýzy bakalářské práce bylo manažerské rozhodování v praxi - dovednosti, nástroje a styly rozhodování.

Cílem bylo zjistit pomocí analýzy šetření, jaké manažerské dovednosti, nástroje a styly řízení jsou uplatňovány v soukromé společnosti CA AC s.r.o. Za tímto účelem byli osloveni manažeři této společnosti. Analýzy se zúčastnilo celkem pět respondentů.

První čtyři otázky analýzy rozřadily respondenty dle pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a manažerské pozice ve firmě. Zjištěné údaje byly přehledně zpracovány do grafů, které ukázaly, že z celkového počtu pěti respondentů jsou dva muži a tři ženy ve věkovém rozhraní od třiceti jedna let až do čtyřiceti jedna let a výše.

Vysokoškolské vzdělání mají čtyři manažeři a jeden manažer má úplné střední vzdělání s maturitou.

Odpovědi na otázku číslo 6 ukázaly, že ve firmě jsou mezi kolegy přátelské vztahy. Otázky v dotazníku od čísla 7 až po číslo 23 se vztahovaly k práci manažera ve společnosti.

Odpovědi na otázku číslo 9, 10 a 11 ukázaly, že manažeři si vytyčují cíle své práce a při rozhodování respektují metodu „Sloanův filtr“.

Odpovědi na otázky číslo 12, 13, 14 a 15 zmapovaly efektivitu i styl řízení manažerů. Z uvedených odpovědí vyplynulo, že manažeři upřednostňují demokratický styl řízení, kontrolu považují za prostředek ke zlepšení práce a že znalosti mají z 55% vliv na efektivitu řízení.

Z odpovědí na otázky č. 16 a 17 vyplynulo, že mezi důležitými manažerskými dovednostmi se umístily organizační schopnosti a interpersonální dovednosti, mezi které patří vedení týmu a jednotlivců a komunikační schopnosti.

Otázka č. 18 byla zaměřena na charakterové vlastnosti manažera. Pořadí těchto vlastností, důležitých pro manažerskou práci, určili manažeři takto: rozhodnost, důslednost taktičnost a diplomatičnost.

Odpovědi na otázku č. 19 byly ve vzácné shodě všech pěti manažerů. Uvedli totiž, že všechny činnosti (plánování, rozhodování, kontrolování, vedení lidí, organizování práce) provádějí ve stejné míře.

Odpovědi na otázku č. 20, nejčastější komunikace s podřízenými, se realizuje především ústní formou.

Odpovědi na otázky č. 21 a 22 se týkaly pobídky a motivace podřízených ve společnosti CA AC s.r.o. Mezi benefity, které společnost poskytuje svým zaměstnancům, běžně patří stravenky, benefit-body, telefon, notebook, pružná pracovní doba a další. Pobídkou pro lepší práci pro zaměstnance je ústní pochvala, finanční ohodnocení, pracovní podmínky a další.

Otázka č. 23 měla zjistit, jak manažeři využívají delegování úkolů na své podřízené. Všech pět manažerů uvedlo, že delegují úkoly na své podřízené.

Výzkumné šetření potvrdilo, že manažeři uplatňují při své práci manažerské dovednosti, nástroje i styly řízení.



## ZÁVĚR

První část této práce, teoretická, vycházela z poznatků získaných z odborné literatury týkající se dané problematiky. Kapitoly se postupně věnují objasnění základní terminologie a vysvětlují základní pojmy managementu, co to management je, čím se zabývá a jaké má cíle. Představiteli každého managementu jsou lidé – manažeři, kterým je věnována další část bakalářské práce, ve které je popisována osobnost manažera, jeho základní kompetence, dovednosti, schopnosti, manažerské role a funkce (plánování, organizování, vedení lidí a kontrola). Druhá kapitola se zabývá rozhodováním manažera, rozhodovacími procesy a fázemi rozhodovacího procesu. Třetí kapitola je věnována manažerským stylům řízení. Druhá část, praktická, popisuje výzkumné šetření, které probíhalo ve společnosti CA AC s.r.o. Dotazníkové šetření se uskutečnilo v prosinci roku 2014. Cílem výzkumu bylo zjistit ve výše uvedené společnosti uplatnění manažerského rozhodování v praxi, jeho dovednosti, nástroje a styly řízení. Na základě rozboru odpovědí respondentů na zadané otázky bylo zjištěno (na otázku č. 9), že manažeři společnosti CA AC s.r.o. používají při rozhodování metodu Sloanův filtr a (otázku č. 18) vyplynulo, že mezi nejdůležitější vlastnosti manažerů patří rozhodnost, důslednost a cílevědomost a (otázku č. 15), že ve vybraném subjektu je uplatňován manažery demokratický styl řízení. Cíl mé bakalářské práce byl splněn, analýza potvrdila, že manažerské rozhodování, dovednosti, nástroje a styly řízení jsou realizovány ve společnosti CA AC s.r.o. Dle mého názoru by se měli manažeři společnosti CA AC s.r.o. dále vzdělávat a rozvíjet své strategické a koncepční schopnosti, prohlubovat znalosti exaktních metod manažerského rozhodování formou manažerských kurzů „šitých na míru společnosti“. Rozhodování je jednou z důležitých manažerských aktivit. Kvalita manažerského rozhodování a styly řízení do značné míry závisí na charakterových vlastnostech manažera. Správným rozhodnutím jsou ovlivněny výsledky a efektivnost organizace.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. 1. vyd. Brno: Computer. Press, c2006, viii, 724 s. ISBN 9788072612000.
- FIŠER, Roman. Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. 1. vyd. Praha: Grada, Manažer. ISBN 9788024750385.
- FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, xvii, ISBN 8025110419.
- FOTR, Jiří a Jiří DĚDINA. Manažerské rozhodování. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 1997, 207 s. ISBN 8090199178.
- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. Obchodní jednání: kde je problém?. 1. vyd. Praha: Expertis, 1997, 54 s. ISBN 80-902446-0-2
- KOTLER, Philip. Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997, xxvii, 789, [7] s. ISBN 80-85605-08-2.
- LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, ISBN 9788024739021.
- PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, ISBN 802470403x.
- VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, ISBN 9788072610297
- VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, ISBN 978-80-7261-232-1.
- ZAPLETALOVÁ, Šárka. Krizový management podniku pro 21. století. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, ISBN 978-80-86929-85-9.

### Seznam použitých zahraničních zdrojů

- KARLÖF, Bengt a Fredrik H LÖVINGSSON. Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny. Vyd. 1. Překlad Jitka Vejmělková. Brno: Computer Press, 2006, xiv, ISBN 802511001x.
- MORRIS, B.R. Top team planning. Long Range Planning [online]. 1974, vol. 7, issue 1, [cit. 2015-02-26]. DOI: 10.1016/0024-6301(74)90085-5.

NÖLLKE, Matthias. Rozhodování: jak činit správná a rychlá rozhodnutí. Praha: Grada, 2003, 108 s. Poradce pro praxi. ISBN 8024704110

SIMON, Herbert A. The new science of management decision. Rev. ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, c1977, xi, 175 p. ISBN 0136161367

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

[http://web2.mendelu.cz/af\\_291\\_projekty2/vseo/stranka.php?kod=3062](http://web2.mendelu.cz/af_291_projekty2/vseo/stranka.php?kod=3062)

<https://managementmania.com/cs/zakladni-pojmy>

<http://www.miras.cz/seminarky/management-profil-manazera.php>

<http://www.spektrumzdravi.cz/w/spektrumzdravi/files/typologie-osobnosti.jpg>

[http://www.smarter.cz/?CTRL=blog\\_article&id=6](http://www.smarter.cz/?CTRL=blog_article&id=6)

<http://halek.info/www/prezentace/management->

[http://cviceni4.obrazky/schematicke\\_znazorneni\\_stupnu\\_rizeni.png](http://cviceni4.obrazky/schematicke_znazorneni_stupnu_rizeni.png)

<http://cs.wikipedia.org/wiki/temperament>

<http://orms.pef.czu.cz/text/cesky/kapitola1.html>

<http://www.ucitelka.info/management/manazerske-funkce-planovani>

<http://www.dovednostimanazera.cz/>

<http://www.euroekonom.sk/download2/testy-prijimacky-vs-ekonomia/Materialy-na-prijimacky-Management.pdf>

### **Seznam ostatních zdrojů**

## SEZNAM ZKRATEK

### SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

#### Seznam obrázků

Obrázek 1: Stupně managementu.....	13
Obrázek 2: Osobnost člověka .....	16
Obrázek 3: Proces rozhodování .....	29
Obrázek 4: Závislost užitku a nákladů na rozsahu informací .....	32
Obrázek 5: Rozhodovací procesy.....	35
Obrázek 6: Struktura společnosti.....	40

#### Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví manažerů.....	39
Graf 2: Věk manažerů .....	40
Graf 3: Dosažené vzdělání manažerů .....	40
Graf 4: Manažerská pozice.....	41
Graf 5: K práci Vás motivuje.....	42
Graf 6: Udržujete v kolektivu přátelské vztahy? .....	42
Graf 7: Dáváte možnost vyjádření se k problémům svým podřízeným?.....	43
Graf 8: Vytyčujete si cíle pro zlepšení výkonu? .....	43
Graf 9: Rozhodujete se samostatně? .....	44
Graf 10: Mají dosažené zkušenosti určitý dopad na efektivitu řízení? .....	44
Graf 11: Má samostatnost rozhodování vliv na vedení společnosti? .....	45
Graf 12: Má setkávání se zaměstnanci dopad na výkon jejich práce? .....	46
Graf 13: Jaké faktory určují efektivitu řízení? .....	47
Graf 14: Vnímáte kontrolu jako určitou hrozbu nebo prostředek ke zlepšení? .....	47
Graf 15: Jaký styl řízení používáte? .....	48
Graf 16: Které manažerské dovednosti považujete pro svou pozici za nejdůležitější? .....	49
Graf 16a: Které manažerské dovednosti považujete pro svou pozici za nejdůležitější? .....	49

Graf 17: Které z interpersonálních dovedností jsou ve Vaší práci nejdůležitější? .....	50
Graf 18: Které charakterové vlastnosti jsou důležité pro Vaši manažerskou práci? ..	51
Graf 19: Které z uvedených činností realizujete a v jaké míře?.....	52
Graf 20: Jaká je Vaše nejčastější forma komunikace s podřízenými? .....	52
Graf 21 Jaké benefity používáte k motivaci zaměstnanců? .....	53
Graf 22: Jaké formy pobídek nejčastěji používáte? .....	54
Graf 23: Delegujete úkoly při svém rozhodování? .....	55

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník.....	I
---------------------------	---

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Anketa

Dobrý den, dovoluji mi obrátit se na Vás s prosbou o vyplnění této ankety, která slouží k analýze manažerské pozice. Anketa je anonymní, veškeré údaje Vámi poskytnuté využiji jen k pracovní bakalářské práci.

U jednotlivých otázek zaškrtněte vždy jednu variantu, která vystihuje Vaši odpověď.

Za Vaši ochotu a čas při vyplňování ankety předem děkuji.

### 1. Pohlaví

- a. muž
- b. žena

### 2. Váš věk

- a. 25 - 30 let
- b. 31 - 35 let
- c. 35 - 40 let
- d. 41 - a více

### 3. Vaše dosažené vzdělání

- a. SŠ
- b. ŠŠ s maturitou
- c. VOŠ
- d. Bc
- e. VŠ

### 4. Vaše manažerská pozice

- a. manažeři první linie
- b. manažeři střední linie
- c. Top manažer

### 5. K práci Vás motivuje

- a. finanční ohodnocení
- b. uplatnění odborných znalostí
- c. uznání a ocenění
- d. dobrý kolektiv

e. pracovní prostředí

**6. Udržujete v kolektivu přátelské vztahy?**

a. ano

b. ne

**7. Dáváte možnost vyjádření se k problémům svým podřízeným?**

a. ano

b. spíše ano

c. spíše ne

d. ne

**8. Vytyčujete si cíle pro zlepšení výkonu?**

a. ano

b. spíše ano

c. spíše ne

d. ne

**9. Rozhodujete se samostatně?**

a. ano

b. ne

**10. Mají dosažené zkušenosti určitý dopad na efektivitu řízení?**

a. určitě ano

b. spíše ano

c. určitě ne

**11. Má samostatnost rozhodování vliv na vedení společnosti?**

a. ano

b. spíše ano

c. ne

**12. Mají setkávání se zaměstnanci dopad na výkon v jejich práci?**

a. ano

b. spíše ano



c. ne

**13. Jaké faktory určují efektivitu řízení?**

- a. znalosti
- b. rysy osobnosti
- c. systém hodnot
- d. ostatní

**14. Vnímáte kontrolu jako určitou hrozbu nebo prostředek ke zlepšení?**

- a. jako hrozbu
- b. jako prostředek ke zlepšení

**15. Jaký styl řízení používáte?**

- a. autoritativní
- b. demokratický
- c. liberální

**16. Které manažerské dovednosti považujete pro svou pozici za nejdůležitější?  
(pořadí důležitosti očísľujte)**

- a. analytické myšlení
- b. dovednosti v práci s PC a informacemi
- c. jazykové schopnosti (znalost cizího jazyka)
- d. technické dovednosti (finanční analýza, marketingový výzkum, technické propočty)
- e. organizační schopnosti (umět plánovat, vytyčovat cíle, organizovat, koordinovat práci a lidi)
- f. koncepční myšlení
- g. interpersonální dovednosti (vést týmy, jednotlivce, motivovat je, komunikační dovednosti, řešení konfliktů)

**17. Která z interpersonálních dovedností je ve Vaší práci nejdůležitější?**

- a. komunikační dovednosti
- b. řešení konfliktů
- c. motivování podřízených
- d. vedení týmů a jednotlivců
- e. vyjednávací a přesvědčovací

**18. Které charakterové vlastnosti jsou důležité pro Vaši manažerskou práci?**

- a. důslednost
- b. cílevědomost
- c. prozíravost
- d. taktičnost a diplomatičnost
- e. přesvědčivost
- f. odolnost vůči stresu
- g. racionálnost
- h. flexibilita
- i. rozhodnost

**19. Které z uvedených činností realizujete a v jaké míře?**

- a. plánování
- b. rozhodování
- c. kontrolování
- d. vedení lidí
- e. organizování práce

**20. Jaká je Vaše nejčastější forma komunikace s podřízenými?**

- a. ústní
- b. písemná
- c. elektronická
- d. telefonická

**21. Jaké benefity používáte k motivaci zaměstnanců?**

- a. stravenky
- b. benefit-body
- c. vzdělávání
- d. pružná pracovní doba
- e. home office
- f. sick days
- g. telefon
- h. auto
- i. notebook

**22. Jaké formy pobídek nejčastěji používáte?**

- a. finanční
- b. ústní (pochvala)
- c. pracovní podmínky
- d. kariérní růst
- e. jiné

**23. Delegujete úkoly při svém rozhodování?**

- a. ano
- b. spíše ano
- c. ne

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Martin Blažek

**Obor:** Evropská hospodářská studia

**Forma studia:** Bakalářské prezenční studium

**Název práce:** Manažerské rozhodování v praxi – dovednosti, nástroje, styly rozhodování

**Rok:** 2015

**Počet stran textu bez příloh:**

**Celkový počet stran příloh:**5

**Počet titulů českých použitých zdrojů:**11

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:**4

**Počet internetových zdrojů:**12

**Počet ostatních zdrojů:**0

**Vedoucí práce:** Ing. Helena Lišková